

MONOGRAF PENYELIDIKAN



TAHAP KEUSAHAWANAN DALAM GERAKAN KOPERASI DI MALAYSIA



MAKTAB KOPERASI MALAYSIA

TAHAP KEUSAHAWANAN DALAM GERAKAN KOPERASI DI MALAYSIA

Penyelidik MKM:

NORWATIM ABD. LATIFF
MOHD RASYDI ABD RASHID
SURAYA HUSIN
AYU DIANA AWANG
MOHD NUSI ABDUL RAHMAN

Penyelidik UMK:

PROF. DR. MOHAMED DAHLAN IBRAHIM
PROF. MADYA ABDUL AZIZ ABDUL LATIF
DR. GHAZALI AHMAD
DR. MOHD RAFI YAACOB

© Maktab Koperasi Malaysia

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian artikel, ilustrasi dan isi kandungan buku ini dalam apa juga bentuk dan dengan apa juga cara sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Maktab Koperasi Malaysia.

Perpustakaan Negara
Tahap Keusahawanan Dalam Gerakan Koperasi di Malaysia
ISSN 1823-4844

Diterbitkan oleh:
Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi
Maktab Koperasi Malaysia
103, Jalan Templer
46700 Petaling Jaya
Selangor

Tel: 03-79649000 Faks:03-79567882
www.mkm.edu.my

Disunting Oleh:
Azmaliza Arifin
Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji tahap keusahawanan dalam kalangan koperasi di Malaysia. Sebanyak 500 buah koperasi telah dipilih dalam kajian ini, walau bagaimanapun penyelidik menerima respons daripada 465 buah koperasi (93 peratus). Semua responden yang terlibat dalam kajian telah diedarkan satu set soalan terlebih dahulu sebelum sesi temu duga dijalankan.

Hasil kajian mengklasifikasikan tahap keusahawanan dalam koperasi kepada tiga tahap iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah dalam kalangan koperasi di Malaysia. Sembilan (9) angkubah telah digunakan iaitu hala tuju, inovasi, pengambilan risiko, keupayaan mengenal pasti peluang, kecekapan pengurusan sumber, pengiktifaran, pengantarabangsaan, penerapan budaya keusahawanan dan pengurusan berkesan. Berdasarkan sembilan angkubah tersebut didapati bahawa 251 buah koperasi (54%) berada pada tahap keusahawanan rendah, 188 buah koperasi (40.4%) berada pada tahap keusahawanan sederhana dan 25 buah koperasi (5.6%) berada pada tahap keusahawanan tinggi.

Tujuh strategi dicadangkan untuk mempertingkatkan tahap keusahawanan dalam koperasi. Strategi yang dicadangkan adalah mengikut kesesuaian tahap keusahawanan dalam koperasi iaitu menerapkan ciri-ciri keusahawanan dalam koperasi; meningkatkan kemahiran pengurusan dan teknikal dalam kalangan ALK, pengurusan dan pekerja; mewujudkan golongan usahawan dalam kalangan anggota koperasi; menjadikan koperasi sebagai badan pemasar; mewujudkan sistem sokongan (*support system*) dalam meningkatkan prestasi koperasi sebagai organisasi yang bercirikan keusahawanan; mewujudkan Pusat Sehati R&D Koperasi; dan menggalakkan aktiviti pengantarabangsaan.

Model Keusahawanan Koperasi Tahap Tinggi (MKKTT) telah dihasilkan untuk dijadikan panduan kepada semua pihak yang berkepentingan ke arah melahirkan koperasi yang mempunyai tahap keusahawanan tinggi.

Kumpulan Penyelidik:

Norwatim Abd. Latiff (MKM)

Mohd Rasydi Abd Rashid (MKM)

Suraya Husin (MKM)

Ayu Diana Awang (MKM)

Mohd Nusi Abdul Rahman (MKM)

Prof. Dr. Mohamed Dahlan Ibrahim (UMK)

Prof. Madya Abdul Aziz Abdul Latif (UMK)

Dr. Ghazali Ahmad (UMK)

Dr. Mohd Rafi Yaacob (UMK)

Penyelidikan Ini Disiapkan Dalam Tahun 2009

ISI KANDUNGAN		
		Halaman
ABSTRAK		iii
KANDUNGAN KAJIAN		v
SENARAI JADUAL		ix
SENARAI RAJAH		xi
SENARAI SINGKATAN PERKATAAN		xii
BAB 1 PENGENALAN		
1.0	Latar Belakang	1
1.1	Permasalahan Kajian	2
1.2	Objektif Kajian	2
1.3	Kepentingan Kajian	2
BAB 2 SOROTAN KAJIAN		
2.0	Pengenalan	3
2.1	Keusahawanan dan Usahawan	3
2.1.1	Takrif Keusahawanan	3
2.1.2	Takrif Usahawan	4
2.1.3	Ciri-ciri Usahawan	4
2.2	Kepentingan Usahawan	6
2.3	Pembangunan Keusahawanan di Malaysia	6
2.4	Definisi Istilah	7
2.5	Gerakan Koperasi di Malaysia	8
2.5.1	Definisi Koperasi	9
2.5.2	Sejarah Awal Gerakan Koperasi	9
2.5.3	Sejarah Awal Umum Gerakan Koperasi di Malaysia	9
2.6	Perkembangan Gerakan Koperasi di Malaysia, Fungsi dan Jenis Aktiviti	10
2.7	Gerakan Koperasi di Peringkat Antarabangsa	11
2.8	Keusahawanan Dalam Koperasi	11
2.9	Kajian Keusahawanan Dalam Koperasi di Malaysia	12

BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.0	Pengenalan	13
3.1	Kerangka Kajian	13
3.2	Skop Kajian	14
3.3	Batasan Kajian	14
3.4	Kaedah Persampelan	15
3.4.1	Kerangka Persampelan	15
3.4.2	Proses Persampelan	15
3.4.3	Saiz Sampel	16
3.5	Instrumen Kajian	17
3.5.1	Temu bual Kumpulan Fokus	17
3.5.2	Borang Soal Selidik	18
3.6	Pengumpulan Data	18
3.7	Kaedah Analisis	18
BAB 4	HASIL KAJIAN	
4.0	Pengenalan	19
4.1	Profil Responden / Koperasi	19
4.2	Profil Pengurus / Penyelia / Setiausaha	25
4.3	Tahap Inovasi	27
4.3.1	Aktiviti Inovasi	27
4.3.2	Halangan kepada Aktiviti Inovasi	28
4.3.3	Jenis-jenis Inovasi Koperasi	29
4.3.4	Kaedah Pemasaran Produk / Perkhidmatan	30
4.4	Hala Tuju	31
4.5	Pengambilan Risiko	33
4.5.1	Penggunaan Pembiayaan Luar	33
4.5.2	Kesukaran Mengurus Dana (Mengikut Saiz)	34
4.5.3	Instrumen Simpanan yang Digunakan	35
4.5.4	Kaedah Penilaian yang digunakan dan Penggunaan Khidmat Luar	36
4.5.5	Penerokaan Pelaburan Berisiko Tinggi	37
4.6	Keupayaan Mengenal Pasti Peluang	38
4.7	Kecekapan Menguruskan Sumber	40

4.8	Pengiktirafan	44
4.9	Pengantarabangsaan	46
4.10	Penerapan Budaya Keusahawanan	47
4.11	Pengurusan Berkesan	49
BAB 5 ANALISIS DATA DAN PERBINCANGAN		
5.0	Pengenalan	53
5.1	Rumusan Penemuan Kajian	53
5.1.1	Profil Koperasi	53
5.1.2	Profil Responden	54
5.1.3	Persepsi Responden	54
5.1.4	Profil Responden	55
5.1.5	Persepsi Responden	56
5.1.5.1	Sumber Aset	56
5.1.5.2	Sumber Manusia	57
5.1.6	Pengiktirafan	57
5.1.7	Pengantarabangsaan	58
5.1.8	Penerapan Budaya Keusahawanan	58
5.1.9	Pengurusan Berkesan	59
5.2	Tahap Keusahawanan Koperasi	60
5.3	Tipologi Keusahawanan Koperasi	63
5.3.1	Tipologi Tahap Keusahawanan Rendah	63
5.3.2	Tipologi Tahap Keusahawanan Sederhana	64
5.3.3	Tipologi Tahap Keusahawanan Tinggi	64
5.3.4	Tipologi Tahap Keusahawanan Kesuluruhan	65
5.4	Hubungan Demografi dan Jenis Koperasi dengan Tahap Keusahawanan Koperasi	68
5.4.1	Hubungan Antara Faktor Umur Responden dengan Tahap Keusahawanan Koperasi	68
5.4.2	Hubungan Antara Jumlah Anggota Koperasi dengan Tahap Keusahawanan Koperasi	69
5.5	Kesimpulan	75

BAB 6	RUMUSAN DAN CADANGAN KAJIAN	
6.0	Pengenalan	77
6.1	Tahap keusahawanan dalam Gerakan Koperasi	77
6.2	Tipologi Koperasi Mengikut Tahap Keusahawanan	79
6.3	Hubungan Tahap Keusahawanan dengan Demografi Koperasi	80
6.4	Cadangan Penyelidikan	80
6.5	Cadangan Mewujudkan Penarafan Bintang dan Memberikan Pengiktirafan	81
6.6	Cadangan Kajian Yang Akan Datang	81
6.7	Kesimpulan	82
BIBLIOGRAFI		83

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Halaman
Jadual 3.1:	Kluster Sampel Mengikut Zon	16
Jadual 4.1:	Profil Responden/Koperasi	21
Jadual 4.2:	Profil Koperasi - Pengurusan	23
Jadual 4.3:	Profil Pengurus/Penyelia/Setiausaha Koperasi	26
Jadual 4.4:	Inovasi Dalam Koperasi	28
Jadual 4.5:	Halangan Kepada Inovasi	29
Jadual 4.6:	Jenis-Jenis Inovasi Dalam Koperasi	30
Jadual 4.7:	Kaedah Pemasaran/Saluran Produk atau Perkhidmatan	31
Jadual 4.8:	Hala Tuju Koperasi	32
Jadual 4.9:	Pengambilan Risiko – Pembiayaan Luaran	34
Jadual 4.10:	Pengambilan Risiko – Kesukaran Mengurus Dana (Mengikut Saiz)	35
Jadual 4.11:	Pengambilan Risiko: Instrumen Simpanan yang Digunakan	36
Jadual 4.12:	Pengambilan Risiko: Kaedah Penilaian yang Digunakan & Penggunaan Khidmat Pakar	37
Jadual 4.13:	Pengambilan Risiko: Penerokaan Pelaburan Berisiko Tinggi	37
Jadual 4.14:	Keupayaan Mengenal Pasti Peluang	38
Jadual 4.15:	Perubahan Persekitaran dan Peluang Perniagaan	38
Jadual 4.16:	Jenis Perubahan Persekitaran dan Peluang Perniagaan	39
Jadual 4.17:	Keupayaan Merebut Peluang	40
Jadual 4.18:	Sumber, Penggunaan dan Penyelenggaraan Aset Koperasi	41
Jadual 4.19:	Kaedah Pengurusan Kredit Pelanggan	42
Jadual 4.20 :	Pengurusan Sumber Manusia	43
Jadual 4.21:	Pengiktirafan oleh Pihak Dalaman	44
Jadual 4.22 :	Pengiktirafan oleh Pihak Luaran	45
Jadual 4.23:	Pengantarabangsaan Koperasi	46

Jadual	Tajuk	Halaman
Jadual 4.24:	Penerapan Budaya Keusahawanan Dalam Koperasi	48
Jadual 4.25:	Pengurusan Berkesan Koperasi	49
Jadual 5.1:	Senarai Keutamaan Dan Wajaran	60
Jadual 5.2:	Penilaian Tahap Keusahawanan Secara Keseluruhan	62
Jadual 5.3:	Analisis Jurang Antara Angkubah-Angkubah Tahap Keusahawanan	67
Jadual 5.4:	Perkaitan Antara Tahap Umur Anggota Koperasi Dengan Tahap Keusahawanan	69
Jadual 5.5:	Perkaitan Antara Jumlah Anggota Koperasi Dengan Tahap Keusahawanan	70
Jadual 5.6:	Perkaitan Antara Jumlah Anggota Lembaga Koperasi (ALK) Dengan Tahap Keusahawanan	71
Jadual 5.7:	Perkaitan Antara Jumlah Saham Dengan Tahap Keusahawanan	71
Jadual 5.8:	Perkaitan Antara Jumlah Aset Koperasi Dengan Tahap Keusahawanan	73
Jadual 5.9:	Korelasi Matrik Angkubah Keusahawanan	74
Jadual 6.1 :	Tahap-Tahap Keusahawanan Mengikut Sembilan Angkubah	78

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	Halaman
Rajah 3.1:	Kerangka Kajian Tahap Keusahawanan Gerakan Koperasi Di Malaysia	13
Rajah 3.2 :	Menunjukkan Saiz Sampel yang Telah Dipilih Mengikut Negeri	17
Rajah 5.1:	Tipologi Tahap Keusahawanan Rendah	63
Rajah 5.2 :	Tipologi Tahap Keusahawanan Sederhana	64
Rajah 5.3 :	Tipologi Tahap Keusahawanan Tinggi	65
Rajah 5.4 :	Tipologi Tahap Keusahawanan Keseluruhan	66
Rajah 6.1:	Model Keusahawanan Koperasi Tahap Tinggi	88

SENARAI SINGKATAN

ALK	-	Anggota Lembaga Koperasi
ANGKASA	-	Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad
B2B	-	Business to Business
B2C	-	Business to Customer
CCB	-	Central Cooperative Bank
CPD	-	Continuous Professional Development
EXCO	-	Executive Committee (Ahli Jawatankuasa Kerja)
ICA	-	International Cooperative Alliance
ICT	-	Information & Communication Technology
JPK	-	Jabatan Pembangunan Koperasi
KDNK	-	Keluaran Dalam Negara Kasar
KIK	-	Koperasi Industri Kampung
KNK	-	Keluaran Negara Kasar
KOTAMAS	-	Koperasi Telekom Malaysia Berhad
KPDNKK	-	Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan
KPP	-	Koperasi Pelaburan Pekerja Berhad
KWAPK	-	Kumpulan Wang Amanah Pendidikan Koperasi
LKIM	-	Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia
LPP	-	Lembaga Pertubuhan Peladang
MAT	-	Mesyuarat Agung Tahunan
MECD	-	Ministry of Entrepreneur & Cooperative Development
MITI	-	Ministry of International Trade & Industry
MKKT	-	Model Keusahawanan Koperasi Tahap Tinggi
MKM	-	Maktab Kerjasama Malaysia
MPPB	-	Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera
PEKA	-	Pemulihan Koperasi ANGKASA
R&D	-	Research & Development
SKM	-	Suruhanjaya Koperasi Malaysia
SOP	-	Standard Operating Procedure
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
STPM	-	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
TMP	-	Tabung Modal Pusingan
UiTM	-	Universiti Teknologi MARA
UMK	-	Universiti Malaysia Kelantan
UNIMAS	-	Universiti Malaysia Sarawak



Bab 1 **PENGENALAN**

1.0 Latar Belakang

Koperasi dilihat sebagai salah satu instrumen untuk pembangunan ekonomi sesebuah komuniti. Penglibatan koperasi yang aktif dalam aktiviti perniagaan akan memberi manfaat yang tinggi kepada anggota. Koperasi di Malaysia yang berdaftar adalah sebanyak 6,084 koperasi (Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) sehingga Disember 2008). Namun, Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) yang dijana oleh sektor ini sekitar 1 peratus (2009) adalah sangat rendah berbanding dengan jumlah koperasi berdaftar. Negara-negara yang memberi perhatian kepada pembangunan dan produktiviti koperasi sebagai contoh di Iran, koperasi menjana 6.0 peratus daripada KDNK, di Belanda setinggi 10.0 peratus, di Brazil pula sumbangan 40.0 peratus KDNK berkaitan hasil pertanian. Perbandingan yang jelas boleh dilihat dengan jumlah bilangan koperasi sebanyak 7300 buah berjaya menyumbangkan 6.5 peratus KDNK bagi negara Colombia.

Koperasi juga banyak menyumbang kepada sektor-sektor tertentu seperti di Asia contohnya di Jepun, koperasi pertanian mengeluarkan produk sebanyak USD90 bilion dengan 91.0 peratus petani merupakan anggota koperasi. Koperasi pengguna Japan pada 2007 mencatatkan jualan melebihi USD34 bilion dengan syer pasaran dalam sektor makanan sebanyak 5.9 peratus. Di Korea pula koperasi perikanan dilaporkan mengawal pasaran perikanan dengan syer pasaran setinggi 71.0 peratus. Di negarajiran Singapura, koperasi pengguna memegang 55.0 peratus daripada jumlah jualan bagi supermarket dengan jumlah jualan USD700 bilion. Negara sedang membangun seperti Vietnam telah menunjukkan kepentingan gerakan koperasi dengan sumbangan sektor ini dengan KDNK 8.6 peratus.

Sesebuah koperasi adalah bertanggungjawab kepada pembudayaan keusahawanan dalam koperasi tersebut. Pembudayaan keusahawanan merangkumi lima proses utama iaitu mengenal pasti peluang, memerlukan usaha untuk merebut peluang tersebut menjalankan aktiviti yang bersesuaian, sentiasa menambahbaikkan sistem pengurusan dan menuai hasil yang dijana.

1.1 Permasalahan Kajian

Mengikut statistik yang sedia ada sumbangan sektor koperasi di Malaysia kepada KDNK nasional sangat rendah berbanding dengan negara-negara lain. Objektif penubuhan koperasi pada amnya kurang memberi galakan kepada aktiviti-aktiviti keusahawanan. Keadaan ini mungkin menyebabkan keupayaan keusahawanan dijangkakan belum mencapai tahap optimum berbanding dengan potensi koperasi. Sesebuah perusahaan yang berdaya tahan dan berdaya saing adalah organisasi perniagaan yang berinovasi dan berani mengambil risiko untuk merebut peluang yang terdapat di persekitaran perniagaan yang dinamik. Koperasi sentiasa dibayangi dengan masalah-masalah dalaman seperti ketelusan tadbir urus, pengurusan yang tidak profesional, kurang berani mengambil risiko, kurang keupayaan membuat keputusan dengan pantas, kurang berinovasi, lambat mengambil peluang, kurang cekap mengurus sumber dan amalan pembudayaan keusahawanan di kalangan anggota koperasi yang rendah.

1.2 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk :

1. Menilai tahap keusahawanan dalam koperasi.
2. Membina tipologi koperasi mengikut tahap keusahawanan.
3. Mengenal pasti hubungan tahap keusahawanan dengan demografi koperasi.
4. Mencadangkan strategi untuk mempertingkatkan keupayaan koperasi.

1.3 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting untuk dilaksanakan bagi tujuan berikut:

- i) menghasilkan tipologi koperasi mengikut tahap keusahawanan.
- ii) membolehkan MKM mewujudkan data terkini mengikut tahap keusahawanan sesebuah koperasi. Melihat hubungan tahap keusahawanan dengan demografi koperasi.
- iii) menjadi asas kepada MKM untuk merangka kursus dan latihan yang bersesuaian untuk mempertingkatkan tahap keusahawanan gerakan koperasi.
- iv) membolehkan penyediaan panduan keusahawanan koperasi yang dapat membantu koperasi yang berada di tahap rendah.



Bab 2 **SOROTAN KAJIAN**

2.0 Pengenalan

Bahagian ini membincangkan sorotan kajian bagi konsep keusahawanan dan usahawan termasuk ciri-ciri dan kepentingannya secara terperinci. Ini diikuti dengan perbincangan mengenai gerakan koperasi di Malaysia daripada segi istilah, sejarah, perkembangan koperasi dan kajian terdahulu berkaitan keusahawanan dalam koperasi.

2.1 Keusahawanan dan Usahawan

2.1.1 Takrif Keusahawanan

Menurut Histrich dan Peter (1988), keusahawanan adalah suatu proses dinamik untuk mencipta kekayaan. Kekayaan dicipta oleh individu yang menanggung risiko besar di dalam '*equity*', masa dan komitmen kerjaya atau menyediakan nilai untuk sesuatu produk atau perkhidmatan. Ia adalah proses mencipta sesuatu yang baru dengan mengambil kira masa, usaha, risiko kewangan, psikologi dan sosial. Mereka yang mengambil risiko akan menerima manfaat dari segi kewangan, kepuasan peribadi dan kebebasan. Kuratko dan Hodgetts (2004) mendefinisikan keusahawanan sebagai suatu proses inovasi dan penciptaan melalui empat dimensi iaitu individu, organisasi, alam sekitar (*environment*) dan proses, dengan kerjasama rangkaian di dalam kerajaan, pendidikan dan perlembagaan (*institution*).

2.1.2 Takrif Usahawan

Menurut Kamus Dewan, edisi keempat (2005:1782) usahawan ditakrifkan sebagai “orang yang mengusahakan sesuatu perusahaan, pengusaha”. Peter Drucker (1996) mendefinisikan usahawan sebagai seorang yang berupaya memindahkan sumber ekonomi dari sektor yang kurang daya produktiviti ke sektor yang lebih tinggi daya produktiviti.

Usahawan juga merujuk kepada seseorang yang mempunyai keupayaan untuk melihat peluang-peluang ekonomi dan merangka langkah untuk mengeksploitasikannya (Cole, 1959). Scarborough dan Zimmerer (2000) mentakrifkan usahawan adalah mereka yang menubuhkan sebuah perniagaan baru dengan mengenal pasti peluang, mengumpul dan menggunakan sumber, dan seterusnya akan mengambil risiko serta menghadapi ketidakpastian dalam mencapai keuntungan serta pertumbuhan perniagaan.

Ronstadt (1984) keusahawanan ditakrifkan sebagai proses dinamik mencipta peningkatan kekayaan/harta. Individu yang mengandaikan risiko utama dari segi ekuiti, masa dan/atau kerjaya atau menyediakan nilai kepada produk dan/atau perkhidmatan yang mencipta kekayaan.

2.1.3 Ciri-ciri Usahawan

Terdapat banyak kajian yang menunjukkan bahawa personaliti mempunyai hubungan yang signifikan dengan kerjaya sebagai usahawan. McClelland (1987), Solomon dan Winslow (1988), Dunkelberg dan Cooper (1982), serta Hornaday dan Aboud (1971).

Di Malaysia, kajian yang dijalankan oleh Siti Maimon (1998) ke atas sekumpulan usahawan wanita Sabah (58 orang) mendapati bahawa mereka mempunyai ciri-ciri seperti ingin belajar dari pengalaman, semangat dan keyakinan yang tinggi, dorongan diri yang kuat, bekerja keras, semangat bersaing, tegas, bertenaga, pencapaian tinggi, pengambilan risiko dan berkeupayaan untuk bertindak balas.

Burch (1986) menyatakan bahawa seseorang usahawan harus mempunyai sembilan sifat keperibadian seperti berikut:

- a. Keinginan untuk mencapai kejayaan (daya usaha untuk mengatasi masalah dan melahirkan usaha niaga yang berjaya).
- b. Kerja keras (sikap mabuk kerja).
- c. Sikap pembelaan (kesanggupan mengetuai dan mengawasi usaha mereka sehingga ia boleh berdikari).

- d. Pengakuan bertanggungjawab (kesanggupan memikul tanggungjawab kepada usaha-usaha dari segi moral, undang-undang dan mental).
- e. Orientasi ganjaran (keinginan mendapat ganjaran daripada usaha; ganjaran boleh mengambil bentuk selain daripada wang, seperti pengiktirafan dan rasa hormat).
- f. Sikap yang optimistik (pengamalan falsafah bahawa masa kini adalah masa yang terbaik dan apa-apa sahaja dapat dilakukan).
- g. Orientasi kepada kecemerlangan (pencapaian sesuatu yang dapat memberi kebanggaan).
- h. Pengurusan (kemahiran dalam penggabungan bahan-bahan dan lain-lain sumber).
- i. Orientasi mendapat untung (keinginan mendapat ganjaran, akan tetapi untung cuma merupakan kayu ukur kejayaan).

Douglas dan Shepherd (2000) mempertikaikan kajian-kajian yang menyatakan usahawan memang dilahirkan untuk menjadi usahawan. Menurut mereka seseorang itu menjadi usahawan kerana hasil daripada persekitaran dan didikan untuk menjadi usahawan. Morris (1998) mengenal pasti enam ciri-ciri usahawan. Seseorang usahawan perlu mempunyai kualiti personaliti yang tertentu seperti sikap, kemahiran berfikir dan motivasi diri dalam menentukan sama ada ia mempunyai minat terhadap sesuatu perniagaan. Ciri-ciri terpenting yang menyumbang kepada kejayaan seseorang usahawan ialah daya imaginasi, daya usaha, pertimbangan dan ketahanan mental.

Kajian yang berkaitan dengan personaliti usahawan ialah minat terhadap kerjaya usahawan (Crant, 1996 : Zhao, Siebert dan Hilla, 2005), motivasi usahawan (Miner, 1993), kesedaran dan pengetahuan tentang peluang menjadi usahawan (Ardichvili, Cardozo dan Ray, 2003). Mengikut Bygrave dan Zacharakis (2008) pula terdapat sembilan faktor kejayaan sesuatu keusahawanan iaitu, mempunyai pengasas, fokus, cepat, fleksibel, berinovatif, cermat, ramah mesra dan seseorang yang periang. Manakala Micheal Schaper dan Thierry Volery (2007) menggariskan beberapa ciri terpenting kejayaan seseorang usahawan iaitu termasuklah keyakinan diri yang tinggi, kecenderungan mengambil risiko, anjal atau fleksibel, minda yang bebas, bertenaga dan rajin, etika bekerja kuat, kreatif, seseorang yang bercita-cita tinggi, punca kawalan diri dalaman, bertoleransi kepada sesuatu yang tidak jelas, sentiasa menerima idea-idea dan cadangan, kualiti kepimpinan dinamik, kemahiran komunikasi yang tinggi, bersungguh-sungguh, bermotifkan keuntungan dan mempunyai persepsi yang ke hadapan.

2.2 Kepentingan Keusahawanan

Peranan keusahawanan di dalam pembangunan ekonomi bukan setakat meningkatkan KDNK tetapi juga membuka peluang pekerjaan dan meningkatkan pendapatan negara. Teori pertumbuhan ekonomi menggambarkan inovasi (pembaharuan) adalah kunci utama kepada perkembangan ekonomi bagi membina produk atau perkhidmatan baru dalam pasaran. Keusahawanan melalui proses kreativiti dan inovasi boleh mencipta produk baru dan memberikan perkhidmatan untuk memenuhi kehendak manusia.

2.3 Pembangunan Keusahawanan di Malaysia

Kerajaan menggalakkan pembangunan keusahawanan dengan memberi pengiktirafan kepada para usahawan kerana mereka boleh menyumbang kepada pembangunan ekonomi negara. Pada tahun 1995, kerajaan telah menubuhkan Kementerian Pembangunan Usahawan sebagai kementerian yang mengawal dan mempromosi pembangunan keusahawanan di Malaysia. Kementerian tersebut kemudian telah ditukar kepada Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MeCD) yang memikul tanggungjawab untuk membantu mempercepatkan hasrat kerajaan mewujudkan Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera (MPPB) melalui pembangunan usahawan bumiputera dalam pelbagai bidang perniagaan, mewujudkan golongan menengah bumiputera melalui pembangunan modal insan dan meningkatkan pemilikan aset bumiputera. Walaupun Kementerian tersebut dimansuhkan pada awal tahun 2009, tetapi komitmen kerajaan terhadap usahawan masih lagi diteruskan.

Kini, hal ehwal pembangunan keusahawanan telah diambil alih Kementerian Perdagangan dan Perindustrian Antarabangsa (MITI), manakala koperasi pula di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK). Tujuan penstrukturan semula keusahawanan di bawah MITI adalah untuk meningkatkan daya saing perniagaan di Malaysia dan mendedahkan usahawan kepada perniagaan di persada antarabangsa. Manakala koperasi diletakkan di bawah KPDNKK adalah memandangkan koperasi berkait rapat dengan kepenggunaan dan ia mampu bertindak sebagai agen sosial untuk mempertingkatkan ekonomi anggota-anggotanya.

2.4 Definisi Istilah

Dalam kajian ini, beberapa istilah digunakan seperti berikut :

i. Inovasi

Inovasi merupakan aktiviti penting yang perlu dilakukan oleh usahawan untuk memastikan produk ditawarkan memenuhi kehendak pelanggan. Produk tersebut juga perlu sentiasa diperbaharui, dipertingkatkan kualiti dan ditambah nilai untuk mengikut perubahan kehendak pelanggan. Inovasi melibatkan penawaran selaras dengan produk baru atau penambahbaikan dalam lima perkara utama iaitu produk (*product*), pasaran (*market*), kaedah (*method*), sumber (*resource*) dan organisasi (*organisation*).

ii. Hala Tuju

Pergerakan dan pembangunan koperasi banyak bergantung kepada tujuan kewujudan koperasi. Tujuan kewujudan koperasi digambarkan melalui visi, misi, matlamat dan objektif penubuhannya. Untuk merealisasikan tujuan kewujudan tersebut pengurusan koperasi mestilah menetapkan arah hala tuju pergerakan koperasi yang jelas. Hala tuju akan menjadi dasar perancangan dan pelaksanaan aktiviti dan sasaran koperasi. Sekiranya tujuan kewujudan koperasi berteraskan keusahawanan, hala tuju akan diarah selari dengan aktiviti dan sasaran yang berlandaskan keusahawanan.

iii. Pengambilan Risiko

Projek yang dijalankan oleh koperasi melibatkan pelbagai tahap risiko. Pulangan projek dikatakan bergantung dengan tahap risiko yang ditanggung, projek yang berisiko tinggi akan memberi pulangan yang tinggi dan sebaliknya. Projek memberi pinjaman kepada ahli yang bayaran balik dikutip melalui potongan gaji contohnya mempunyai risiko yang rendah serta pulangan juga rendah.

iv. Keupayaan Mengenal Pasti Peluang

Perubahan persekitaran yang dinamik mewujudkan peluang perniagaan yang perlu diterokai oleh koperasi. Koperasi hendaklah peka dan bertindak pantas untuk merebut peluang dan tidak hanya tertumpu kepada bidang tertentu yang telah diceburi sahaja malah merangkumi pelbagai peluang dalam bidang lain yang berkaitan. Peluang yang dimaksudkan adalah melebarkan perniagaan dengan penguasaan pasaran.

v. Kecekapan Pengurusan Sumber

Kejayaan sesebuah gerakan koperasi bergantung dengan kecekapan pengurusan menguruskan sumber dengan berkesan dan bersesuaian dengan saiz koperasi. Oleh itu, pengetahuan, kemahiran, dan teknik pengurusan yang diamalkan mengurangkan risiko kegagalan fungsi pengurusan.

vi. Pengiktirafan

Pengiktirafan gerakan koperasi oleh badan-badan yang terlibat akan meningkatkan keyakinan semua pihak seperti ahli koperasi, pembekal, pelanggan, pemberi kredit dan sebagainya. Pengiktirafan seperti sijil pencapaian dan sijil amalan baik (*good practice*) menunjukkan usaha gerakan koperasi untuk sentiasa mempertingkatkan keupayaan diri dan kebolehpercayaan (*akauntability*) kepada gerakan koperasi.

vii. Pengantarabangsaan

Dalam era globalisasi kemajuan sesebuah koperasi bukan sahaja diukur dalam penglibatan aktiviti-aktiviti dalam negara sahaja bahkan penglibatan dalam arena antarabangsa perlu diterokai. Koperasi-koperasi perlu menjalin hubungan dengan agensi luar negara bagi menjana pendapatan dengan memikirkan pelbagai kaedah yang sesuai dan dapat memberi keuntungan kepada koperasi.

viii. Pembudayaan Keusahawanan

Kesedaran kepentingan keusahawanan dalam kalangan ahli koperasi menjadi permulaan ke arah mewujudkan budaya keusahawanan dalam pergerakan koperasi. Dengan adanya kesedaran ini terutamanya di kalangan pengurusan, aktiviti yang dirancang dan dijalankan akan melibatkan proses keusahawanan dan seterusnya jika dipraktikkan akan menjadi budaya koperasi.

ix. Keberkesanan Pengurusan

Pengurusan yang berkesan memerlukan pematuhan prosedur dalam melaksanakan setiap aktiviti gerakan koperasi. Prosedur yang lengkap dan audit berterusan dalam fungsi pengurusan terutama dalam pengurusan sumber manusia, kewangan, operasi, pemasaran dan produktiviti.

2.5 Gerakan Koperasi di Malaysia

Gerakan koperasi di Malaysia telah diiktiraf sebagai satu sektor yang mempunyai peranan yang sama penting dengan sektor awam dan swasta terhadap pembangunan sosio-ekonomi negara.

2.5.1 Definisi Koperasi

Perkataan koperasi diambil dari perkataan Inggeris "*Cooperation*" yang berasal daripada perkataan Latin "*operare*" bermakna 'bekerja' dan perkataan awal "*co*" bermakna 'bersama-sama'. Oleh itu, koperasi bermakna suatu tindakan 'bersama-sama'. Tindakan bersama berlaku apabila sesuatu kerja dilakukan dalam bentuk berkumpul dan bukannya secara bersendirian. Koperasi merupakan satu organisasi yang dianggotai, dimodali dan ditadbir oleh sekumpulan manusia yang bersatu berasaskan semangat kerjasama untuk meningkatkan taraf ekonomi dan sosial mereka melalui pelbagai aktiviti yang dijalankan berdasarkan konsep dan prinsip yang tersendiri.

Definisi koperasi yang diterima umum dan diiktiraf di peringkat antarabangsa telah diputuskan di Manchester pada tahun 1995 seperti berikut: "sebuah koperasi adalah pertubuhan manusia yang berautonomi di mana anggotanya bersatu secara sukarela demi mencapai kepentingan bersama dan aspirasi bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya melalui suatu badan yang dimiliki bersama dan yang terkawal secara demokrasi" (24 September 1995: Manchester, UK). Maka, koperasi telah berperanan sebagai perintis dan pencetus idea dalam memajukan sosio-ekonomi anggotanya sekaligus menjadi peneraju contoh dalam bidang pengurusan yang berpegang kepada moto 'satu untuk semua dan semua untuk satu'.

2.5.2 Sejarah Awal Gerakan Koperasi

Sejarah gerakan koperasi pertama di dunia bermula pada 21 Disember 1844 dengan tertubuhnya koperasi pengguna Rochdale. Sejarah gerakan koperasi mula mengambil tempat di pertengahan abad ke-18 semasa tercetusnya Revolusi Perindustrian di England. Gerakan koperasi ini bermula dan berkembang di atas kesedaran sekumpulan masyarakat di United Kingdom terutamanya ketika pembanjiran pekerja di sektor perkilangan yang telah dieksploitasi dan ditindas oleh pihak pengilang bagi membela nasib serta hak mereka dalam kehidupan (Asan Ali Golam Hassan, 1998).

2.5.3 Sejarah Awal Umum Gerakan Koperasi di Malaysia

Gerakan koperasi Tanah Melayu dikenali sebagai Gerakan Kerjasama yang telah dicadangkan oleh penjajah British pada tahun 1907. Gerakan ini bertujuan untuk menyelesaikan masalah ekonomi yang serius dalam

kalangan penduduk Tanah Melayu terutama kaum Melayu . Idea untuk menubuhkan koperasi ini akibat penindasan yang berlaku ke atas kaum Melayu yang majoritinya menjalankan aktiviti pertanian dan perikanan. Ramai di antara mereka terpaksa memilih sumber pinjaman yang ada pada waktu itu seperti padi kunca atau padi ratus, jual janji, kedai-kedai kecil tempatan, pemberi pinjaman tempatan (*sources of rural credit*) dan sahabat handai serta sumber dari bandar seperti pajak gadai dan peminjam wang profesional (*Professional money-lenders*) (Abdul Majid, 1993). Sepanjang tempoh 87 tahun (1922-2009) gerakan koperasi bertapak di Malaysia, pelbagai peristiwa telah dialami gerakan ini. Gerakan koperasi telah berkembang dengan baik semenjak diperkenalkan di zaman penjajah walaupun terhenti sementara apabila Jepun menakluki Malaya dan atas kesedaran rakyat, koperasi dibangunkan semula dan berterusan sehinggalah kini.

2.6 Perkembangan Gerakan Koperasi di Malaysia, Fungsi dan Jenis Aktiviti

Gerakan koperasi di Malaysia adalah lebih tertumpu kepada kredit iaitu kegiatan simpanan dan pinjaman wang kepada anggota yang menjadi aktiviti utama bermula dengan pendaftaran Koperasi Kredit Syarikat Bekerjasama-sama Jimat Cermat, Pinjaman Wang Pekerja-Pekerja Jabatan Pos dan Telekom Berhad dengan koperasi yang pertama didaftar pada 21 Julai 1922. Koperasi tersebut kini dikenali sebagai Koperasi Telekom Malaysia Berhad (KOTAMAS).

Gerakan koperasi di Malaysia bergiat aktif dalam pelbagai aktiviti ekonomi, antaranya seperti kredit, pengguna, pengisaran padi, perumahan, pembangunan tanah, kenderaan dan pengangkutan, pembalakan, kontraktor, perindustrian kecil dan insurans. Sehubungan itu, kerajaan telah menubuhkan Maktab Kerjasama Malaysia (MKM) (1956) diikuti dengan penubuhan ANGKASA (1971) untuk membantu, membimbing dan menyelaraskan program pendidikan koperasi di Malaysia. Gerakan koperasi pada ketika itu dapat dibahagikan kepada tiga kategori dengan dikawal selia oleh tiga agensi kerajaan yang berasingan, iaitu koperasi-koperasi yang berasaskan pertanian yang diawasi oleh Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) pada 1973, koperasi bukan pertanian diawasi oleh Jabatan Pembangunan Koperasi (JPK) dan koperasi-koperasi perikanan nelayan diawasi oleh Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM) yang ditubuhkan pada 1975. Pelancaran Era Baru Koperasi pada bulan Februari 1982, telah mencetuskan gerak usaha untuk memperbaiki imej koperasi menjadi sebuah gerakan yang progresif, dinamik dan berdaya maju. Koperasi di negara ini digesa untuk memperbaiki pentadbiran dan pengurusan koperasi, mengemas kini akaun dan pengauditan serta membasmi penyelewengan.

Pencapaian koperasi yang lebih ketara dapat dilihat dari segi peratusan sumbangan kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK), peratusan syer pasaran yang dimiliki oleh koperasi dalam industri yang diceburi, peratusan sumbangan kepada jumlah nilai eksport negara dan peratusan sumbangan kepada jumlah tenaga kerja.

2.7 Gerakan Koperasi di Peringkat Antarabangsa

Pengamalan budaya keusahawanan dalam kalangan koperasi-koperasi di luar negara seperti di Eropah misalnya telah menghasilkan banyak kisah kejayaan kepada koperasi-koperasi di negara berkenaan. Koperasi-koperasi tersebut berupaya menguasai sistem rantai nilai seperti aspek pengeluaran, pemasaran dan pengedaran barangan dan perkhidmatan.

Melalui koperasi, individu yang sebelum ini menjadi pengeluar secara bersendirian dan tidak tersusun bagi satu-satu produk, akhirnya telah berjaya mewujudkan jenama sendiri terhadap produk dan perkhidmatan keluaran mereka. Pencapaian sektor mereka begitu menonjol sehingga mampu menyumbang secara berkesan dalam sistem perekonomian negara. Contoh yang jelas gerakan koperasi di Belanda berupaya menyumbangkan kira-kira 10 peratus kepada KDNK negara berkenaan.

Mengikut statistik terbaru Ikatan Koperasi Antarabangsa (ICA), kira-kira 800 juta anggota koperasi dengan 100 juta adalah pekerja koperasi di dunia. Koperasi ini mempunyai kepentingan bukan sahaja untuk anggota bahkan juga untuk ahli keluarga terdekat. Perniagaan ini telah melibatkan koperasi berjumlah 3 bilion anggota iaitu separuh daripada penduduk dunia.

2.8 Keusahawanan dalam Koperasi

Konsep keusahawanan umumnya dikaitkan dengan penjanaan kemewahan ekonomi untuk diri mereka, pengusaha-pengusaha dan seterusnya kepada masyarakat melalui cukai yang dibayar kepada kerajaan, mahupun produk yang mereka tawarkan di pasaran tetapi ia juga membawa faedah sosial kepada masyarakat. Faedah sosial keusahawanan kepada masyarakat diakui (Venkataraman,1977), beliau menegaskan bahawa keusahawanan sebagai sebahagian daripada perspektif kebajikan sosial yang tidak hanya mementingkan diri sendiri tetapi pada masa yang sama memperkembangkan ekonomi sosial dengan menjanakan pembaharuan dari segi pasaran, industri, teknologi, institusi, peluang pekerjaan serta meningkatkan tahap produktiviti (Haugh & Pardy, 1999). Ini bermakna kajian keusahawanan dalam koperasi amat relevan dalam konteks hari ini, manfaat ekonomi dan sosial sesuatu organisasi bermotifkan keuntungan

mendapat perhatian dari pelbagai 'stakeholders'. Tidak hairanlah kenapa koperasi dikaitkan dengan keusahawanan sosial (*social entrepreneurship*). Aktiviti keusahawanan bukan sahaja terdapat dalam syarikat-syarikat persendirian, tetapi juga dalam gerakan koperasi.

Aktiviti keusahawanan koperasi adalah lebih berbentuk keusahawanan sosial di samping kepentingan ekonomi dan keuntungan. Segala aktiviti yang diusahakan adalah untuk kebajikan anggota dan kesejahteraan masyarakat amnya dengan cara memberi perkhidmatan dan membekal produk untuk keperluan anggota dan masyarakat dengan lebih cekap dengan harga yang berpatutan. Peranan koperasi adalah untuk mengenal pasti keperluan sosial yang pada mulanya untuk memenuhi keperluan sosial seperti kesihatan, infrastruktur dan keperluan makanan yang akhirnya memberi faedah kepada kepentingan ekonomi seperti mewujudkan perusahaan baru, peluang pekerjaan, menjana pendapatan dan akhirnya dapat mempertingkatkan pembangunan ekonomi tempatan.

2.9 Kajian Keusahawanan dalam Koperasi di Malaysia

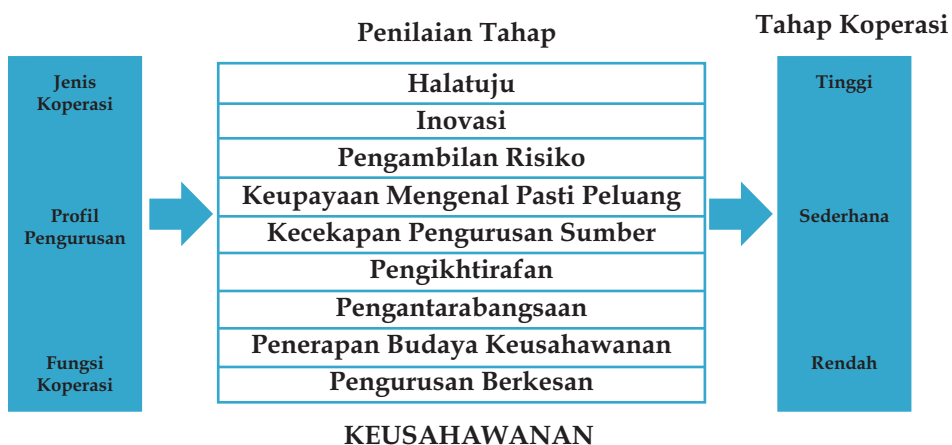
Penyelidik yang mengkaji keusahawanan dan usahawan di Malaysia lebih menumpukan kajian mereka kepada demografi dan juga ciri-ciri keusahawanan pengusaha sesuatu perusahaan. Salah satu kajian berkaitan keusahawanan di dalam koperasi dijalankan oleh penyelidik dari MKM iaitu Raja Maimon et al. (2002) yang berkaitan dengan ciri-ciri keusahawanan dan amalan pengurusan dalam kalangan pengurus koperasi di Malaysia. Penyelidik membandingkan di antara koperasi berjaya dan koperasi yang kurang berjaya yang dilihat dari sudut ekonomi dan sosial.

Bab 3 METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Bab ini menerangkan metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Ia menjelaskan kaedah persampelan, proses persampelan saiz sampel yang digunakan, pengumpulan data dan analisis data.

3.1 Kerangka Kajian



Rajah 3.1 : Kerangka Kajian Tahap Keusahawanan Gerakan Koperasi di Malaysia

Kerangka kajian ini menerangkan secara ringkas proses kajian penyelidikan tahap keusahawanan dalam koperasi. Ia mengklasifikasikan tahap keusahawanan dalam koperasi kepada tiga tahap iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah. Penilaian tahap tersebut adalah berdasarkan kepada sembilan angkubah yang telah dikenal pasti dan akan dianalisis secara mendalam berdasarkan kepada pengukuran yang telah dibina bagi setiap sampel yang dipilih. Angkubah tersebut ialah hala

tuju, inovasi, pengambilan risiko, keupayaan mengenal pasti peluang, kecekapan pengurusan sumber, pengiktirafan, pengantarabangsaan, penerapan budaya keusahawanan dan pengurusan berkesan.

Jumlah koperasi yang terlibat dalam kajian ini berdasarkan populasi berjumlah 2,963 koperasi (data tahun 2005) yang beroperasi sekurang-kurangnya 3 tahun daripada tahun penubuhan. Saiz sampel ialah sebanyak 500 buah yang dipilih berdasarkan kluster fungsi koperasi yang kemudiannya distratakan mengikut zon (Utara, Selatan, Timur, Tengah, Sabah dan Sarawak). Ini melibatkan fungsi kredit, kewangan, perladangan, perumahan, pembinaan, perindustrian, pengguna, pengangkutan dan perkhidmatan. Kajian juga memasukkan profil pengurus sebagai satu lagi elemen untuk membantu menilai tahap keusahawanan dalam koperasi berasaskan kepada angkubah-angkubah yang disebut di atas. Ini termasuk profil samada pengurus, penyelia atau setiausaha yang bertindak secara langsung dalam perjalanan operasi sesebuah koperasi. Profil Pengurus/Penyelia/Setiausaha ini mengambil kira tempoh masa bekerja dengan koperasi, pengalaman pekerjaan sebelumnya, tahap pendidikan dan umur.

3.2 Skop Kajian

Skop penyelidikan ditentukan berdasarkan kepada hasil penyelidikan berkaitan dengan keusahawanan yang lalu dan disesuaikan dengan input yang diperoleh daripada maklum balas kumpulan fokus yang terdiri daripada anggota lembaga koperasi yang berpengalaman dalam sektor koperasi. Maklumat dan data yang diperoleh daripada koperasi adalah merupakan data tiga tahun (2008, 2007 dan 2006) daripada tahun penyelidikan dijalankan (2009).

3.3 Batasan Kajian

Proses pengumpulan data memerlukan masa yang lama kerana sukar untuk bertemu dengan pihak koperasi. Terdapat koperasi yang tidak wujud di alamat yang didaftarkan dan memerlukan pembanci memilih koperasi yang bersesuaian ditempat yang sama. Kawasan liputan kajian adalah di Semenanjung Malaysia

termasuk Sabah dan Sarawak. Selain itu, penyesuaian masa kerja lapangan bergantung kepada pembanci yang terdiri daripada pelajar-pelajar yang sebahagian besarnya merupakan pelajar-pelajar Diploma dan Ijazah MKM dan dibantu oleh pelajar-pelajar UiTM, Politeknik Mukah, Sarawak dan UNIMAS, Sabah. Semua pelajar yang terlibat sebagai pembanci hanya menemu duga responden semasa cuti semester.

3.4 Kaedah Persampelan

3.4.1 Persampelan

Sampel diperoleh daripada SKM menerusi 'Direktori Koperasi Berdaftar Malaysia' sehingga Disember 2005. Koperasi yang disenaraikan dalam sampel ini telah beroperasi sekurang-kurangnya tiga tahun. Jumlah koperasi yang berdaftar adalah sebanyak 6,084 koperasi.

Koperasi sekolah (2,039 buah) dan koperasi perbankan (2 buah) dikeluarkan daripada kajian ini kerana tidak sesuai dengan objektif kajian. Jumlah koperasi dalam populasi adalah sebanyak 2,963 koperasi.

3.4.2 Proses Persampelan

Pemilihan sampel bermula dengan kluster mengikut fungsi dan kemudian strata mengikut negeri. Kluster fungsi terdiri daripada :

- a. Kredit/kewangan
- b. Perladangan
- c. Perumahan/pembinaan
- d. Perindustrian
- e. Pengguna
- f. Pengangkutan
- g. Perkhidmatan

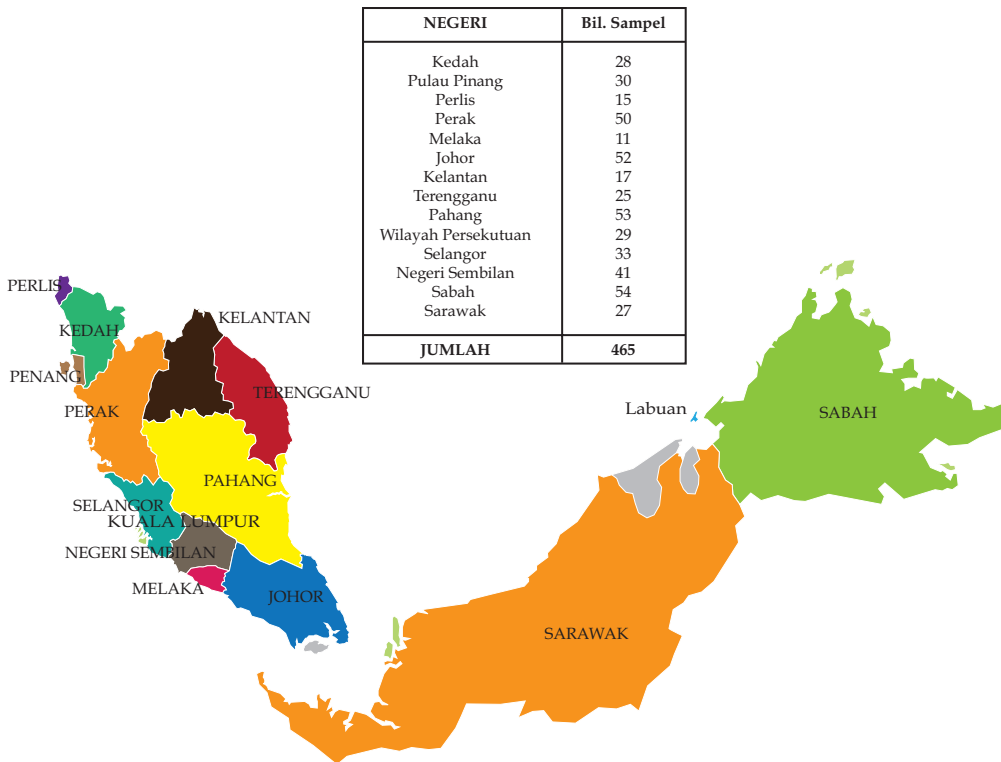
Kluster tersebut berdasarkan strata mengikut zon, iaitu zon utara, selatan, timur, tengah dan Sabah dan Sarawak. Setiap zon dipecahkan berdasarkan mengikut negeri-negeri seperti dalam Jadual 3.1 berikut:

Jadual 3.1: Kluster Sampel Mengikut Zon

Zon	Negeri-Negeri
Utara	Kedah Pulau Pinang Perak Perlis
Selatan	Melaka Johor
Timur	Kelantan Terengganu Pahang
Tengah	Wilayah Persekutuan Selangor Negeri Sembilan
Sabah dan Sarawak	Sabah Sarawak

3.4.3 Saiz Sampel

Sebanyak 500 buah koperasi telah dipilih sebagai saiz sampel kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.1. Daripada sampel tersebut kadar respon yang diterima ialah 95.8 peratus iaitu 465 respon. Senarai penuh respon adalah seperti Rajah 3.1.



Rajah 3.2: Menunjukkan saiz sampel yang telah dipilih mengikut negeri.

3.5 Instrumen Kajian

3.5.1 Temu Bual Kumpulan Fokus

Temu duga kumpulan fokus dengan pihak pengurusan tertinggi koperasi telah dijalankan dengan melibatkan seramai 15 orang peserta. Antara pengurusan tertinggi koperasi yang terlibat dalam sesi ini ialah ALK (13 orang), setiausaha (3 orang) dan bendahari (1 orang). Mereka mewakili pelbagai fungsi koperasi iaitu kredit dan kewangan, perladangan, perumahan/pembinaan, perindustrian, pengguna, perkhidmatan dan pengangkutan dari negeri Pahang, Johor, Negeri Sembilan, Melaka,

Perak, Selangor, Kedah dan Perlis. Hasil dari temu bual kumpulan fokus mengenai isu-isu utama yang berkaitan dengan skop kajian sahaja yang di bincang dan dianalisis untuk dijadikan panduan dalam membangunkan instrumen kajian.

3.5.2 Borang Soal Selidik

Borang soal selidik dibangunkan selepas proses mengenal pasti isu-isu yang berkaitan dengan tahap keusahawanan dalam sesebuah koperasi hasil perbincangan dalam kumpulan fokus. Soalan kajian yang dibangunkan diuji dalam dua kajian rintis untuk memastikan ia mampu menjawab objektif kajian serta mudah difahami oleh responden.

3.6 Pengumpulan Data

Data dikumpul melalui temu duga bersemuka dengan menggunakan borang selidik berstruktur yang disediakan. Data diperolehi melalui temu duga bersemuka dengan responden dan enumerator membantu responden untuk memahami dan menjawab soal selidik.

3.7 Kaedah Analisis

Analisis data terdiri daripada analisis deskriptif, *cross tabulation*, *inferential analysis* yang bersesuaian dengan bentuk data dan objektif kajian. Sebelum menggunakan statistik tertentu data diuji dengan menggunakan ujian Kolmogorov Smirnov. Untuk mengukur tahap keusahawanan koperasi, sembilan (9) angkubah disusun mengikut keutamaan dan diberi wajaran (0 hingga 1) berdasarkan sumbangan kepada aktiviti keusahawanan. Setiap sub angkubah diberi nilai berasaskan kepada kepentingannya dan jumlah nilai tersebut akan menunjukkan tahap keusahawanan sama ada tinggi, sederhana atau rendah.



Bab 4 **HASIL KAJIAN**

4.0 Pengenalan

Bab ini menerangkan tentang profil koperasi dan pengurus yang terlibat dalam kajian ini. Seterusnya penerangan sembilan angkubah keusahawanan iaitu inovasi, hala tuju, pengambilan risiko, mengenal pasti peluang, kecekapan mengurus sumber, pengiktirafan, pengantarabangsaan, penerapan budaya keusahawanan dan pengurusan berkesan.

4.1 Profil Responden /Koperasi

Analisis kajian ini dapat diringkaskan seperti jadual 4.1 iaitu profil koperasi. Berdasarkan dapatan kajian didapati kebanyakan koperasi ditubuhkan sejak awal kemerdekaan di antara 1957 hingga 1980. Terdapat 55 koperasi yang ditubuhkan sebelum kemerdekaan yang mewakili hampir 12 peratus jumlah keseluruhan koperasi dalam kajian. Peratus terendah koperasi ialah yang ditubuhkan kurang dari lima tahun iaitu sebanyak 24 koperasi (5.2 %).

Didapati tiga negeri yang mencatatkan penyertaan koperasi yang tertinggi iaitu Sabah, Pahang dan Johor dengan mencatatkan lebih 34 peratus (156 koperasi) daripada keseluruhan yang mengambil bahagian. Sementara, tiga negeri iaitu Kelantan, Melaka dan Perlis adalah negeri yang mencatatkan bilangan dan peratusan terendah. Penyertaan koperasi di ketiga-tiga negeri ini hanyalah lebih kurang 9 peratus sahaja (43). Keseluruhannya, jumlah koperasi yang menyertai penyelidikan ini mewakili saiz sebenar populasi negeri-negeri di Malaysia.

Majoriti koperasi mempunyai ahli kurang dari 500 orang (59.4%). Ini diikuti oleh koperasi yang mempunyai ahli lebih dari 1000 orang (26.5%). Lain-lain koperasi mempunyai ahli di antara 500 hingga 1000 orang (4.2%).

Jumlah ALK juga berbeza dari satu koperasi ke koperasi yang lain, tetapi majoriti koperasi (384 : 82%) mempunyai ALK antara 6 hingga 12 orang. Ini diikuti oleh jumlah ALK lebih dari 12 orang, iaitu sebanyak 52 koperasi (11.2%). Sebaliknya, tidak sampai 2 peratus koperasi yang mempunyai ALK kurang dari 6 orang.

Dari segi jumlah saham, didapati majoriti koperasi mempunyai nilai saham kurang dari RM 1 juta. Ini mewakili lebih dari 77 peratus (250) koperasi. Ini diikuti oleh 56 buah koperasi (17.3%) yang mempunyai jumlah saham di antara RM 1 juta hingga RM10 juta. Hanya sebanyak 18 buah koperasi (5.6 %) mempunyai jumlah saham lebih dari RM10 juta ringgit. Boleh dikatakan sebahagian besar koperasi dalam sampel ini adalah koperasi bersaiz kecil.

Saiz koperasi yang kecil dapat dilihat dengan jumlah saham minima yang ditetapkan kepada ahli koperasi. Majoriti koperasi iaitu 344 buah koperasi (74%) mengenakan saham minima sama atau kurang RM100, 21.9 peratus koperasi mempunyai saham minima di antara RM101 hingga RM500, manakala 4.1 peratus koperasi mempunyai saham minima di antara RM501 hingga RM1000.

Sebanyak 337 koperasi (72.5%) mempunyai aset kurang daripada RM1 juta ringgit. Di samping itu sebanyak 96 koperasi (20.6%) mempunyai aset di antara RM 1 juta hingga RM10 juta. Manakala 32 koperasi lagi (6.9%) yang mempunyai aset lebih daripada RM10 juta.

Kajian mendapati pelbagai sistem perakaunan yang digunakan oleh koperasi iaitu UBS (19.9 %), SAP (0.5 %), Excel (14.4 %) dan D-Base (0.5%). Walau bagaimanapun, hampir separuh koperasi (48.3%) tidak menggunakan apa-apa sistem perakaunan. Selain daripada itu, terdapat juga koperasi (14.4%) yang menggunakan lain-lain sistem yang tidak disenaraikan di atas.

Jadual 4.1: Profil Responden/Koperasi

Profil		Bilangan	Peratus
Tahun ditubuh/Umur	Sebelum Merdeka/lebih 42 tahun	55	11.9
	1957-1980/19 -42 tahun	141	30.4
	1981-2004/5-18 tahun	244	52.6
	Selepas 2004/kurang 5 tahun	24	5.2
	Jumlah	464	100
Negeri	Wilayah Persekutuan	29	6.2
	Selangor	33	7.1
	Perak	50	10.8
	Melaka	11	2.4
	Negeri Sembilan	41	8.8
	Johor	52	11.2
	Pahang	53	11.4
	Terengganu	25	5.4
	Kelantan	17	3.7
	Kedah	28	6.0
	Perlis	15	3.2
	Pulau Pinang	30	6.5
	Sabah	54	11.6
	Sarawak	27	5.8
	Jumlah	465	100
Jumlah anggota/ahli	< 500 orang	276	59.4
	501-1000 orang	66	14.2
	>1,000	123	26.5
	Jumlah	465	100
Jumlah anggota lembaga koperasi	< 6 orang	8	1.7
	6-12 orang	384	82.4
	>12 orang	52	11.2
	Jumlah	443	100

Jumlah saham	< RM 1 juta	250	77.2
	RM1- RM10 juta	56	17.3
	> 10 juta	18	5.5
	Jumlah	324	100
Jumlah saham minimum	≤ RM100	344	74
	RM101-RM500	102	21.9
	RM501 –RM1000	19	4.1
	Jumlah	465	100
Jumlah aset	< RM 1 juta	337	72.5
	RM1 juta –RM10 juta	96	20.6
	>RM10 juta	32	6.9
	Jumlah	465	100
Sistem akaun	UBS	76	19.9
	SAP	2	0.5
	Excel	55	14.4
	D-Base	2	0.5
	Manual	184	48.3
	Lain-lain	55	14.4
	Jumlah	374	100

Jadual 4.2 menunjukkan aktiviti utama, jenis jawatan kuasa kecil, bilangan kakitangan, kriteria keanggotaan dan siapakah yang menguruskan koperasi. Majoriti koperasi yang terlibat dalam kajian menjalankan pelbagai kegiatan. Terdapat empat aktiviti utama koperasi iaitu kredit/kewangan (37.9%), perkhidmatan (27.6%), pengguna (27.6%) dan perladangan (22.6%). Aktiviti lain yang dijalankan juga termasuklah pengangkutan (18.3%) dan perumahan (17%). Aktiviti yang kurang popular di kalangan koperasi adalah aktiviti latihan (4.7%) dan perindustrian (3.9%). Kajian mendapati lebih daripada separuh koperasi (50.7%) mempunyai jawatankuasa kecil pengurusan/pentadbiran, kebajikan (44.4%), kewangan (37.4%), pelaburan (32.6%), pendidikan (30.7%) dan juga pinjaman (27%). Didapati juga koperasi mempunyai jawatankuasa kecil operasi, pemasaran, undang-undang kecil dan perjawatan (10% hingga 20%). Manakala hanya sebahagian kecil koperasi mempunyai jawatankuasa kecil mempunyai biro wanita (6.3%) dan ICT (4.7%). Di samping itu, koperasi mempunyai lain-lain jawatankuasa iaitu sebanyak 15.1 peratus.

Jadual 4.2: Profil Koperasi - Pengurusan

		Bilangan	Peratus
Aktiviti utama koperasi	Kredit/kewangan	175	37.9
	Pengguna	128	27.6
	Perladangan	105	22.6
	Pengangkutan	85	18.3
	Perumahan	79	17.0
	Aktiviti latihan	22	4.7
	Perindustrian	18	3.9
	Perkhidmatan	128	27.6
	Lain-lain	70	15.1
Jawatankuasa kecil koperasi	Kewangan	161	37.4
	Pelaburan	140	32.6
	Pendidikan	132	30.7
	Pengurusan/Pentadbiran	218	50.7
	Undang-undang Kecil	70	16.3
	Perjawatan	49	11.4
	Kebajikan	191	44.4
	Pinjaman	117	27.2
	Biro wanita	27	6.3
	ICT	20	4.7
	Operasi	79	18.4
	Pemasaran	73	17
	Lain-lain	69	16

Bilangan kakitangan	Tetap		
	<20 orang	406	87.3
	21-40 orang	21	4.5
	>40 orang	36	8.2
	Kontrak		
	Tiada	350	78.5
	1-20 orang	91	20.4
	>20 orang	5	1.1
	Sambilan		
Kriteria keanggotaan	Tiada	343	76.9
	1-10 orang	108	12.0
	>10 orang	5	1.1
	Penjawat Awam	156	34.1
	Swasta	69	15.1
	Terbuka	102	21.9
	Keagamaan	20	4.3
Pengurusan koperasi	Pesara	50	10.9
	Polis/Tentera	49	10.7
	Lain-lain	167	36.5
	Setiausaha/pengerusi/ bendahari	353	76.1
	Pengurus	88	19.0
	CEO	12	2.6
	Lain-lain	11	2.4

Kategori kakitangan koperasi dibahagikan kepada tiga iaitu tetap, kontrak dan sambilan. Majoriti koperasi (87.3%) mempunyai bilangan kakitangan tetap kurang daripada 20 orang. Hanya 4.5 peratus koperasi mempunyai kakitangan tetap di antara 21 dan 40 orang, manakala 8.2 peratus mempunyai kakitangan tetap lebih dari 40 orang.

Didapati bahawa majoriti koperasi tidak mengambil staf kontrak (78.5%). Sebanyak 20.4 peratus koperasi mempunyai staf kontrak di antara 1 dan 20 orang manakala 1.1 peratus sahaja mempunyai staf kontrak melebihi 20 orang. Sebanyak (76.9%) tidak mengambil staf sambilan dan hanya 10 orang (12%) sahaja berkhidmat di koperasi. Hanya 1.1 peratus koperasi sahaja mengambil staf sambilan melebihi 10 orang.

Kajian mendapati keanggotaan koperasi terdiri daripada penjawat awam (34.1%), terbuka (21.9%) dan swasta (15.1%). Hampir 11 peratus keanggotaan koperasi terdiri daripada anggota polis/tentera dan pesara. Sementara kurang daripada 5 peratus keanggotaan koperasi adalah berdasarkan keagamaan. Lain-lain kategori keanggotaan (36.5%) adalah merupakan kategori berasaskan sebuah organisasi atau pun ahli keluarga.

Dari segi pengurusan koperasi, didapati sebahagian besar (76.1%) koperasi diuruskan oleh setiausaha/pengerusi/bendahari, diikuti oleh pengurus sebanyak 19 peratus. Hanya sebahagian kecil (2.6%) koperasi yang diuruskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif.

4.2 Profil Pengurus/Penyelia/Setiausaha

Maklumat berkaitan profil pengurus ditunjukkan di dalam Jadual 4.3. Dari segi tempoh perkhidmatan, didapati majoriti responden (43.5%) mempunyai pengalaman kurang dari enam tahun. Ini diikuti oleh mereka yang berpengalaman mengurus di antara 6 dan 10 tahun (21.8%), di antara 11 dan 15 tahun (11%), di antara 16 dan 20 tahun (9.9%) dan yang pengalaman lebih daripada 20 tahun (13.8%).

Julat umur pengurus koperasi yang terlibat dalam kajian ini menunjukkan umur yang matang, di mana majoriti mereka berumur lebih daripada 40 tahun. Hampir separuh daripada mereka berumur lebih daripada 50 tahun (45.5%), manakala sebahagian besar pula berumur di antara 41 dan 50 tahun (28.9%). Selebihnya, mereka berumur di antara 31 dan 40 tahun (16.5%) dan berumur 30 tahun dan ke bawah (9.1%).

Didapati bahawa sebanyak 82.4 peratus adalah merupakan responden lelaki manakala 17.6 peratus adalah perempuan. Pengurus berbangsa Melayu mewakili 85 peratus pengurus, manakala selebihnya adalah bumiputera Sabah dan Sarawak (8.5%), bangsa Cina (3.7%), India (2.0%), serta lain-lain bangsa (0.9%). Dari segi tahap pendidikan pula, hampir 30 peratus daripada pengurus berpendidikan tinggi yang merupakan graduan universiti iaitu ijazah sarjana muda (21.6%), ijazah sarjana (7.0%) dan ijazah PhD (1.5%). Golongan paling ramai yang mengurus koperasi merupakan lepasan SPM (29.6%), diploma/STPM (25.9%) dan sebahagian kecil merupakan lulusan sijil (5.2%) dan lain-lain kelulusan (9.2%).

Jadual 4.3: Profil Pengurus/Penyelia/Setiausaha Koperasi

		Bilangan	Peratus
Tempoh perkhidmatan	≤ 5 tahun	198	43.5
	6-10 tahun	99	21.8
	11-15 tahun	50	11.0
	16 - 20 tahun	45	9.9
	> 20 tahun	63	13.8
Umur	≤ 30 tahun	42	9.1
	31- 40 tahun	76	16.5
	41-50 tahun	133	28.9
	> 50 tahun	209	45.5
Jantina	Lelaki	378	82.4
	Perempuan	81	17.6
Bangsa	Melayu	392	85.0
	China	17	3.7
	India	9	2.0
	Bumiputra Sabah/ Sarawak	39	8.5
	Lain-lain	4	0.9
Tahap pendidikan	PhD	7	1.5
	Sarjana	32	7.0
	Sarjana Muda	99	21.6
	Diploma/STPM	119	25.9
	Sijil	24	5.2
	SPM	136	29.6
	Lain-lain	42	9.2

Sektor pekerjaan terakhir	Kerajaan	189	56.6
	Swasta	76	22.8
	Peniaga/Kerja Sendiri	20	6.0
	Peneroka	16	4.8
	Lain-lain	33	9.9
Keanggotaan koperasi	Ya	392	85.6
	Tidak	66	14.4
Taraf perkahwinan	Berkahwin	436	94.8
	Bujang	20	4.3
	Janda/duda	4	0.9

Majoriti responden kajian adalah penjawat awam (56.6%), swasta (22.8%), bekerja sendiri atau pun berniaga (6.0%) merupakan peneroka Felda/Felcra (3.4%) dan daripada lain-lain pekerjaan (9.3%).

4.3 Tahap Inovasi

4.3.1 Aktiviti Inovasi

Jadual 4.4 menunjukkan aktiviti berkaitan dengan inovasi dalam gerakan koperasi. Sebahagian (46.3%) daripada koperasi yang dikaji menyatakan mereka telah memperkenalkan produk atau perkhidmatan baru dalam tempoh tiga tahun kebelakangan ini. Walau bagaimanapun 28.4 peratus koperasi yang mempunyai inisiatif inovasi melalui kegiatan pembangunan dan penyelidikan (R&D). Majoriti (90.1%) menggalakkan cadangan idea-idea baru perniagaan dalam koperasi dengan menyediakan pelbagai saluran untuk anggota. Di samping itu, terdapat 35.1 peratus koperasi menyediakan persekitaran dalaman yang kondusif untuk menggalakkan sumbangan idea dan memberi penghargaan kepada penyumbang idea.

Jadual 4.4: Inovasi Dalam Koperasi

Inovasi		Bilangan	Peratus
Dalam 3 tahun ke belakang ini, koperasi memperkenalkan produk/perkhidmatan baru	Ya Tidak	206 239	46.3 53.7
Terdapat inisiatif R&D dijalankan oleh koperasi	Ya Tidak	128 323	28.4 71.6
Koperasi mempunyai saluran khas untuk anggota mengemukakan idea-idea perniagaan	Ya Tidak	419 43	90.1 9.3
Persekitaran dalaman koperasi menggalakkan idea-idea inovasi. Koperasi memberi penghargaan kepada idea-idea baru	Ya Tidak	160 296	35.1 64.9

4.3.2 Halangan kepada Aktiviti Inovasi

Jadual 4.5 menunjukkan halangan kepada inovasi yang dihadapi oleh responden. Antara sebab mereka tidak memperkenalkan produk baru adalah kerana koperasi masih bersandarkan kepada kekuatan produk atau aktiviti sedia ada (30.7%). Menurut mereka aktiviti inovasi bukan menjadi pilihan kerana kekangan modal dan liputan kawasan operasi yang terhad (21.3%) menjadi halangan untuk meneroka peluang-peluang baru. Oleh itu, pada masa ini sebahagian daripada koperasi (16%) mengambil langkah untuk menumpukan kepada satu aktiviti sahaja. Selain itu, mengenal pasti produk atau aktiviti yang sesuai serta menentukan kaedah yang tepat untuk menembusi pasaran (14.7%) juga merupakan halangan kepada aktiviti inovasi. Terdapat juga koperasi yang tidak mempunyai keupayaan untuk menjalankan aktiviti inovasi kerana masalah dalaman pengurusan koperasi tersebut (14.7%).

Jadual 4.5: Halangan Kepada Inovasi

Sebab		Frekuensi	Peratus
Tiada aktiviti inovasi	Tumpuan satu aktiviti sahaja	12	16
	Kekal aktiviti sedia ada	23	30.7
	Masalah pasaran dan kesesuaian	11	14.7
	Masalah keupayaan pengurusan	11	14.7
	Modal/kawasan pasaran terhad	16	21.3

4.3.3 Jenis-jenis Inovasi Koperasi

Jenis-jenis inovasi dalam koperasi ditunjukkan dalam Jadual 4.6. Jenis produk atau perkhidmatan baru diperkenalkan oleh koperasi dalam tiga tahun kebelakangan ini terdiri daripada kredit (15.6 %), sewaan aset koperasi (8.0%), perniagaan runcit (10.6%), pelancongan, pengembaraan dan umrah (21.1%), insurans (5.5%), pengendalian stesen minyak (0.9%), perniagaan perkhidmatan makanan (9.0%), perladangan dan penternakan (7.0%), kontrak pembinaan (9.0%), dan lain-lain perkhidmatan (9.0%).

Inisiatif yang dijalankan oleh koperasi yang terlibat dengan aktiviti inovasi dengan memperuntukkan bajet untuk R&D (41.0%), menyediakan latihan yang berkaitan (48.5%), membentuk jawatankuasa khas untuk R&D (65.7%) dan lain-lain bentuk inisiatif berkaitan (20.1%). Majoriti koperasi menyatakan Mesyuarat Agung Tahunan (93.1%), Mesyuarat Perwakilan Kawasan (16.9%), email atau sistem pesanan ringkas atau "SMS" (15.3%), melalui surat (34.4%) dan peti cadangan (17.9%) sebagai saluran untuk anggota mengemukakan idea mereka. Koperasi dilaporkan memberi penghargaan kepada anggota yang mengemukakan idea inovasi dengan menyediakan insentif bukan kewangan (55.8%), insentif kewangan (23.1%) dan lain-lain bentuk insentif (7.1%).

Jadual 4.6: Jenis-jenis Inovasi dalam Koperasi

Inovasi		Frekuensi	Peratus
Produk/perkhidmatan baru diperkenalkan oleh koperasi	Kredit	31	15.6
	Sewaan	16	8.0
	Perniagaan runcit	21	10.6
	Pelancongan/travel/umrah	42	21.1
	Insuran	11	5.5
	Stesen minyak	4	0.9
	Perniagaan makanan	18	9.0
	Perladangan/penternakan	14	7.0
	Kontrak pembinaan	4	2.0
	Lain-lain	38	9.0
Inisiatif R&D dijalankan oleh koperasi	Bajet	55	41.0
	Latihan	65	48.5
	Jawatan Kuasa Khas	46	65.7
	Lain-lain	27	20.1
Saluran khas untuk anggota koperasi mengemukakan idea-idea perniagaan	Mesy.Agung Tahunan	390	93.1
	Mesy.Perwakilan Kawasan	71	16.9
	Email/SMS	64	15.3
	Surat	144	34.4
	Peti Cadangan	75	17.9
	Lain-lain	55	13.1
Penghargaan kepada idea-idea baru diberi oleh koperasi kepada ahli	Insentif wang	36	23.1
	Hadiah bukan wang	87	55.8
	Lain-lain insentif	33	7.1

4.3.4 Kaedah Pemasaran Produk/Perkhidmatan

Jadual 4.7 menunjukkan kaedah pemasaran/saluran produk atau perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan. Majoriti koperasi memilih jualan secara terus (70.5%) diikuti dengan mengadakan kerjasama pemasaran dan jualan bersama pembekal (23.7%), membuat pengiklanan produk atau perkhidmatan (20.4%), menggunakan laman sesawang/web (12.8%), menjadi agen atau melantik agen pemasaran dan jualan (16.9%)

dan buletin koperasi (9.7%). Produk atau perkhidmatan yang ditawarkan koperasi dilaporkan kepada pelanggan sebagai produk/perkhidmatan individu (72.2%), manakala dalam bentuk pakej (76.9%). Bentuk pakej yang ditawarkan oleh koperasi terdiri daripada bentuk produk/perkhidmatan dengan gabungan khidmat penghantaran (63.3%), perkhidmatan selepas jualan (29.9%) dan menyertakan barangan penggenap (9.5%).

Jadual 4.7: Kaedah Pemasaran/Saluran Produk atau Perkhidmatan

		Frekuensi	Peratus
Kaedah pemasaran/saluran produk atau perkhidmatan yang ditawarkan	Terus	304	70.5
	Agen	73	16.9
	Iklan	88	20.4
	Website	55	12.8
	Bulletin	42	9.7
	Kerjasama	102	23.7
	Pembekal		
Pakej Produk	Individu	278	72.2
	Pakej	149	76.9
	• Hantaran	93	63.3
	• Lepas jualan	44	29.9
	• Penggenap	14	9.5

4.4 Hala Tuju

Hala tuju koperasi ditunjukkan dalam Jadual 4.8. yang menunjukkan dari jumlah 465 koperasi sebagai responden, 442 koperasi (95.1%) bersetuju, sementara 17 koperasi (3.7%) memberi jawapan tidak bersetuju. Seterusnya, sebanyak 311 koperasi (66.9%) mempunyai visi dan misi, tetapi hanya 195 koperasi (41.9%) mempunyai visi dan misi secara bertulis. Sebanyak 109 koperasi (23.4%) menyatakan bahawa visi dan misi mereka dipamerkan dan 217 koperasi (46.7%) menyebarkan visi dan misi mereka melalui Mesyuarat Agong Tahunan (41.5%). Dalam menyediakan visi dan misi koperasi, sebanyak 301 koperasi (64.7%) melibatkan ALK sementara yang melibatkan bantuan SKM sebanyak 126 koperasi (27.1%) diikuti MKM sebanyak 54 koperasi (11.6%) dan ANGKASA sebanyak 52 koperasi (11.2%).

Kajian juga menunjukkan bahawa 175 koperasi telah menyemak semula visi dan misi koperasi mereka kerana kehendak anggota (17.2%), pertukaran pentadbiran (13.5%) dan perubahan persekitaran (11.2%). Kebanyakan koperasi mengadakan semakan semula visi dan misi dalam jangka masa 2005 hingga 2009 iaitu sebanyak 109 buah koperasi (23.4%).

Jadual 4.8: Hala Tuju Koperasi

Hala tuju		Bilangan	Peratus
Koperasi ditubuhkan untuk meningkatkan sosio-ekonomi ahli	Ya	442	95.1
	Tidak	17	3.7
Ada visi dan misi	Ya	311	66.9
	Bertulis	195	41.9
	Pamer	109	23.4
	Sebar	217	46.7
	Tidak	149	32
Cara sebaran visi dan misi	Elektronik	27	5.8
	Penerangan	49	10.5
	Perjumpaan khas	32	6.9
	Papan kenyataan	52	11.2
	Buletin	31	6.7
	Mesyuarat Agung Tahunan	193	41.5
	Lain-lain	9	1.9
Visi dan misi disemak semula	Ya	175	37.6
	Tiada	270	58.1
Berapa kali disemak semula	2009 - 2005	109	23.4
	2004 - 2000	6	1.2
	Sebelum 2000	2	0.4

Penyediaan visi dan misi melibatkan kerjasama agensi	ALK	301	64.7
	MAT	185	39.8
	Pengurusan	139	29.9
	MKM	54	11.6
	Konsultan	5	1.1
	J/Kuasa Khas	19	4.1
	SKM	126	27.1
	ANGKASA	52	11.2
	Lain-lain	17	3.7

4.5 Pengambilan Risiko

Tahap pengambilan risiko dikaji dengan menggunakan lima dimensi utama seperti berikut:

1. Penggunaan pembiayaan luaran
2. Kesukaran mengurus pelaburan
3. Instrumen yang dipilih untuk menyimpan dana berlebihan
4. Kaedah penilaian pelaburan
5. Penerokaan pelaburan baru berisiko tinggi

4.5.1 Penggunaan Pembiayaan Luar

Jadual 4.9 mengukur sejauh mana koperasi mengambil risiko dalam konteks menggunakan pinjaman luar sebagai sumber pembiayaan. Kajian mendapati majoriti responden tidak mendapatkan pembiayaan luar untuk membiayai projek mereka. Hanya 160 koperasi (34.6%) pernah mendapatkan pembiayaan luaran manakala majoriti sebanyak 302 koperasi (65.4%) tidak menggunakan pembiayaan luaran. Kecenderungan majoriti koperasi untuk tidak menggunakan pembiayaan luaran menunjukkan mereka lebih berhati-hati atau tidak mahu menanggung risiko pinjaman. Dari jumlah koperasi yang pernah mengambil pinjaman, 128 koperasi (90.7%), telah meminjam antara satu hingga tiga kali dan selebihnya pernah meminjam lebih daripada tiga kali. Kekerapan yang rendah untuk mendapatkan pembiayaan luaran menunjukkan majoriti koperasi mempunyai tahap pengambilan risiko yang rendah. Kajian mendapati majoriti koperasi memilih untuk melabur dalam pelaburan yang selamat. Didapati 71 koperasi (44.7%) menggunakan dana pinjaman tersebut untuk dijadikan modal perniagaan, diikuti dengan 62 koperasi (39%) memilih untuk melabur dalam aset seperti membeli kedai, pejabat dan bangunan.

Jadual 4.9: Pengambilan Risiko – Pembiayaan Luaran

Pernyataan		Frekuensi	Peratus
Dalam tiga tahun kebelakangan ada pembiayaan luar biayai projek	Ya	160	34.6
	Tidak	302	65.4
Bilangan/Frekuensi pinjaman	1 - 3 kali	128	90.7
	4 - 6 kali	8	5.6
	7 - 10 kali	2	1.4
	Lebih daripada 10 kali	3	2.1
Jenis-jenis pelaburan	Penubuhan subsidiari	12	7.5
	Penyelesaian hutang	16	10.1
	Pembelian aset	62	39.0
	(bangunan/kedai/ pejabat Modal perniagaan	71	44.7
	Lain-lain	34	21.4

4.5.2 Kesukaran Mengurus Dana (Mengikut Saiz)

Kajian mendapati, sebanyak koperasi (34.5%) menyatakan bahawa mereka menghadapi kesukaran dalam menguruskan pelaburan koperasi masing-masing. Manakala majoriti koperasi (65.5%) tidak menghadapi kesukaran (Lihat Jadual 4.10). Daripada jumlah responden yang menyatakan mempunyai kesukaran mengurus pelaburan, majoritinya mengurus dana yang bersaiz sederhana berbanding dengan saiz kecil atau besar. Ini menunjukkan bahawa menguruskan saiz pelaburan yang lebih besar sepatutnya lebih sukar jika dibandingkan dengan saiz pelaburan kecil atau sederhana. Percanggahan ini mungkin disebabkan oleh kekeliruan responden yang mungkin merujuk kesukaran mengurus kepada saiz dana yang kecil tetapi pelbagai dalam portfolio yang diuruskan. Kajian menunjukkan bahawa tahap pengambilan risiko masih rendah memandangkan majoriti koperasi melaporkan masalah ini adalah dalam kalangan mereka yang menguruskan saiz dana yang kecil dan sederhana. Dari segi saiz dana, median bagi jumlah dana bersaiz kecil adalah sebanyak RM23,000, saiz sederhana adalah sebanyak RM150,000 dan dana bersaiz besar adalah sebanyak RM375,000.

Jadual 4.10: Pengambilan Risiko – Kesukaran
Mengurus Dana (Mengikut Saiz)

Pernyataan		Bilangan	Peratus
Pelaburan sukar diuruskan?	Ya	154	34.5
	Tidak	293	65.5
Saiz pelaburan	Kecil	57	37.5
	Sederhana	68	44.7
	Besar	27	17.8
Median jumlah pelaburan		(RM)	
	Kecil	23,000	
	Sederhana	150,000	
	Besar	375,000	

4.5.3 Instrumen Simpanan Yang Digunakan

Pemilihan jenis instrumen untuk menyimpan lebihan dana yang dimiliki koperasi mencerminkan tahap kesediaan mengambil risiko pemilik koperasi tersebut. Jadual 4.11 menunjukkan taburan responden yang menyimpan lebihan dana dalam pelbagai jenis instrumen simpanan yang ada di negara ini. Kajian mendapati 286 koperasi (67.6%) memilih untuk menyimpan dalam instrumen simpanan tetap (*fixed deposit*), manakala sebanyak 121 koperasi (28.7%) memilih untuk melabur dengan membeli saham tak siar harga. Sebanyak 101 koperasi (23.9%) melabur dalam unit saham amanah. Ini menunjukkan bahawa majoriti koperasi memilih untuk melabur dalam instrumen yang berisiko rendah dan mempamerkan tahap pengambilan risiko yang rendah dalam kalangan mereka.

Jadual 4.11: Pengambilan Risiko: Instrumen Simpanan yang Digunakan

Pernyataan		Frekuensi	Peratus
Jenis-jenis instrumen simpanan	Simpanan tetap	286	67.6
	Unit saham amanah	101	23.9
	Saham tak siar harga	121	28.7
	Saham siar harga	89	21.0
	Lain-lain	62	14.7
Median jumlah simpanan		(RM)	
	Simpanan tetap	128,012	
	Unit saham amanah	100,000	
	Saham tak siar harga	96,914	
	Saham siar harga	170,000	
	Lain-lain	64,362	

4.5.4 Kaedah Penilaian yang Digunakan dan Penggunaan Khidmat Pakar

Kajian menunjukkan bahawa majoriti responden menggunakan kaedah penilaian pelaburan biasa tanpa mengambil kira nilai masa dan wang. Kaedah yang kerap digunakan oleh koperasi adalah pulangan atas pelaburan, 194 koperasi (45.6%) diikuti dengan 131 koperasi (30.8%) menggunakan jangka masa bayar balik manakala penilaian yang lebih saintifik seperti nilai bersih semasa dan kadar pulangan dalaman masing-masing digunakan pada kadar yang rendah. Selain itu, majoriti responden sebanyak 272 koperasi (60.4%) tidak menggunakan khidmat pakar dalam membuat penilaian pelaburan (Lihat Jadual 4.12).

Jadual 4.12 : Pengambilan Risiko: Kaedah Penilaian yang Digunakan dan Penggunaan Khidmat Pakar

Pernyataan		Bilangan	Peratus
Kaedah Penilaian	Pulangan atas pelaburan	194	45.6
	Pulangan sosial atas pelaburan	68	16.0
	Kadar pulangan dalaman	36	8.5
	Nilai bersih semasa	46	10.8
	Jangka masa bayar balik	131	30.8
	Lain-lain	22	5.2
Menggunakan khidmat pakar?	Ya	178	39.6
	Tidak	272	60.4

4.5.5 Penerokaan Pelaburan Berisiko Tinggi

Jadual 4.13 menunjukkan taburan responden yang terlibat dalam penerokaan pelaburan baru berisiko tinggi. Majoriti responden iaitu 363 koperasi (80.1%) menyatakan tidak melibatkan diri dalam bidang baru yang berisiko tinggi dan yang terlibat dalam pelaburan baru hanya 15 koperasi (29.4%) seperti projek pertanian, ternakan, perladangan dan perkapalan.

Jadual 4.13: Pengambilan Risiko: Penerokaan Pelaburan Berisiko Tinggi

Pernyataan		Frekuensi	Peratus
Meneroka bidang baru berisiko?	Ya	90	19.9
	Tidak	363	80.1
Bidang baru yang diteroka	Pinjaman anggota	3	5.9
	Pelaburan hartanah	8	15.7
	Projek pertanian/ ternakan/ perladangan & perkapalan	15	29.4
	Ar-rahnu	1	2.0
	Kontrak	1	2.0
	Lain-lain	23	45.1

4.6 Keupayaan Mengenal pasti Peluang

Sebanyak 372 koperasi (80%) menyatakan bahawa koperasi mereka sentiasa sensitif kepada peluang perniagaan yang wujud di persekitaran mereka. Hanya 2.4 peratus memberi jawapan negatif iaitu sangat tidak setuju.

Jadual 4.14: Keupayaan Mengenal Pasti Peluang

	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Sederhana setuju	Setuju	Sangat setuju
Koperasi sentiasa sensitif kepada peluang perniagaan yang wujud di sekeliling	11 (2.4%)	19 (4.1%)	60 (12.9%)	263 (56.6%)	109 (23.4%)

Jadual 4.15 merujuk kepada perubahan persekitaran dan peluang perniagaan. Di antara perubahan persekitaran didapati majoriti responden seramai 212 koperasi (45.6%) memilih perubahan dasar kerajaan memberi peluang perniagaan kepada mereka. Sebanyak 118 koperasi (25.4%) menyatakan perubahan sosial juga memberi peluang perniagaan. Sebahagian kecil responden menyatakan perubahan undang-undang (13.8%), politik (11.6%) dan juga teknologi (19.6%) menyediakan memberi peluang perniagaan.

Jadual 4.15: Perubahan Persekitaran dan Peluang Perniagaan

Perubahan persekitaran dan peluang perniagaan		Bilangan	Peratus
Dasar kerajaan	Ya	212	45.6
	Tidak	187	40.2
Perubahan sosial	Ya	118	25.4
	Tidak	278	59.8
Undang-undang	Ya	64	13.8
	Tidak	334	71.8
Politik	Ya	54	11.6
	Tidak	344	74.0
Teknologi	Ya	91	19.6
	Tidak	306	65.8

Jadual 4.16 menunjukkan jenis perubahan persekitaran yang boleh mewujudkan peluang perniagaan kepada koperasi. Sebanyak 212 koperasi (45.6%) menyatakan perubahan dasar kerajaan dari segi liberalisasi ekonomi dan dasar koperasi negara memberi peluang perniagaan kepada koperasi. Sebanyak 118 koperasi (25.4%) menyatakan perubahan sosial yang dilihat dari segi tren masa kini dan pertambahan penduduk juga menyumbang kepada wujudnya peluang perniagaan. Sebanyak 64 koperasi (13.8%) memilih perubahan undang-undang manakala 54 koperasi (11.6%) memilih perubahan politik manakala 91 koperasi (19.6%) memilih perubahan teknologi boleh mewujudkan peluang perniagaan baru untuk mereka.

Jadual 4.16: Jenis Perubahan Persekitaran dan Peluang Perniagaan

Perubahan persekitaran dan peluang perniagaan		Bilangan	Peratus
Dasar kerajaan	Ya	212	45.6
	Liberalisasi ekonomi	28	6.0
	Dasar koperasi negara	83	17.8
	Pemansuhan MeCD	19	4.1
	Lain-lain	5	1.0
Perubahan sosial	Ya	118	25.4
	Kesedaran pengguna	47	10.1
	Pertambahan penduduk	9	1.9
	Lokasi strategik	6	1.3
	Pertambahan Pekerjaan	4	0.9
Undang-undang	Ya	4	0.8
	Sekatan dan kawalan	64	13.8
Politik	Ya	33	7.1
	Rangsangan program keusahawanan	54	11.6
Teknologi	Ya	2	100
	ICT Negara	91	19.6
	Mesin baru	40	8.6
	Alat Keselamatan	23	4.9
		2	0.4

Jadual 4.17 menunjukkan keupayaan koperasi merebut peluang dan mendapati sebanyak 304 koperasi (65.4%), bersetuju organisasi mereka berupaya merebut peluang perniagaan. Sebanyak 225 koperasi (48.4%) masih lagi di peringkat perbincangan. Ini diikuti oleh peringkat cadangan sebanyak 128 koperasi (27.5%), pelaksanaan sebanyak 104 koperasi (22.4%) dan lawatan sebanyak 74 koperasi (15.9%). Hanya 140 koperasi (32.6%) mengakui mereka pernah terlepas peluang keemasan untuk melabur dalam masa tiga tahun kebelakangan.

Jadual 4.17: Keupayaan Merebut Peluang

Keupayaan merebut peluang		Bilangan	Peratus
Koperasi berupaya merebut peluang	Ya	304	65.4
	Tidak	134	28.8
Peringkat merebut peluang	Perbincangan	225	48.4
	Cadangan	128	27.5
	Pelaksanaan	104	22.4
	Lawatan	74	15.9
	Lain-lain	8	1.7
Terlepas peluang keemasan (<i>one off opportunity</i>)	Pernah	140	32.6
	Tidak Pernah	289	67.4

4.7 Kecekapan Menguruskan Sumber

Jadual 4.18 menunjukkan sumber aset koperasi, penggunaan dan penyelenggaraannya. Dari segi sumber aset koperasi didapati sebanyak 255 koperasi (57.4%) menjana aset melalui pembiayaan dalaman koperasi. Ini diikuti sebanyak 123 koperasi (27.7%) mendapat pinjaman/geran dari SKM. Sebanyak 83 koperasi (18.7%) mendapat pinjaman bank komersial manakala 38 koperasi (8.6%) mendapat pembiayaan dari pemberian khas kerajaan. Manakala 81 koperasi (18.2%) mendapat pembiayaan dari lain-lain sumber. Sebanyak 252 koperasi (58.2%) memperoleh pendapatan melalui sewaan, perkhidmatan (48.6%), pelaburan (38.9%) dan pemberian pinjaman (35%). Hanya sebahagian kecil koperasi iaitu sebanyak 98 buah koperasi (22%) membuat penyelenggaraan aset secara berkala.

Jadual 4.18: Sumber, Penggunaan dan Penyelenggaraan Aset Koperasi

		Frekuensi	Peratus
Sumber aset koperasi	Pinjaman bank komersial	83	18.7
	Pemberian khas kerajaan	38	8.6
	Pinjaman/geran SKM	123	27.7
	Pembiayaan dalaman	255	57.4
	Lain-lain	81	18.2
Penggunaan aset jana pendapatan	Sewa	252	58.2
	Pelaburan	169	38.9
	Perkhidmatan	226	48.6
	Beri pinjaman	152	35.0
Koperasi membuat penyelenggaraan berkala setiap aset	Ya	98	22.0
	Tidak	348	78.0

Jadual 4.19 menunjukkan strategi atau kaedah yang digunakan koperasi dalam menguruskan kredit pelanggan mereka. Tiga strategi yang paling popular ialah jadual tindakan melalui penghantaran notis peringatan oleh 198 koperasi (44.5%), potongan gaji melibatkan 145 koperasi (32.6%) dan jadual akaun belum terima tertunggak mengikut tempoh oleh 103 koperasi (23.1%). Kaedah lain yang digunakan ialah sistem/jadual kutipan pinjaman sebanyak 85 koperasi (19.1%), surat peguam sebanyak 68 koperasi (15.3%), sebanyak 6 koperasi (1.3%) menggunakan khidmat pengutip hutang berlesen dan lain-lain strategi melibatkan 51 koperasi (11%).

Jadual 4.19: .Kaedah Pengurusan Kredit Pelanggan

Kaedah pengurusan kredit pelanggan	Bilangan	Peratus
Jadual akaun belum terima tertunggak mengikut tempoh	103	23.1
Jadual tindakan (notis peringatan)	198	44.5
Surat peguam	68	15.3
Sistem/jadual kutipan pinjaman	85	19.1
Pengutip hutang berlesen	6	1.3
Potongan gaji	145	32.6
Lain-lain	51	11.0

Jadual 4.20 menunjukkan aspek pengurusan sumber manusia oleh koperasi. Sebanyak 320 koperasi (70.3%) menyatakan mereka telah pun menghantar staf sehingga 6 kali setahun. Terdapat 85 koperasi (18.7%) tidak pernah menghantar staf mengikuti kursus atau latihan. Hanya 50 koperasi (11%) menyatakan mereka menghantar staf mereka untuk mengikuti latihan sebanyak 7 kali atau lebih setahun. Sebanyak 236 koperasi (51.6%) menyediakan bajet untuk latihan staf dan selebihnya tidak menyediakan bajet untuk latihan staf. Majoritinya 415 koperasi (89.2%) memperuntukkan kurang dari RM10,000 setahun. Hanya sebahagian kecil menyediakan bajet untuk latihan lebih dari RM10,000 setahun. Hanya 44 buah koperasi (9.5%) mempunyai polisi berkaitan dengan pembangunan profesional berterusan (*continous professional development-CPD*). Bagi koperasi yang mempunyai polisi tersebut, 5 koperasi (11.4%) memperuntukkan sehingga 30 jam CPD setahun. Sebanyak 26 koperasi (59.1%) tidak menyatakan jam CPD mereka. Namun terdapat 12 koperasi (27.3%) menyatakan mereka memberi peruntukkan yang tinggi iaitu lebih daripada 100 jam CPD setahun. Hanya sebuah koperasi (2.3%) menyatakan mereka di antara 50 dan 100 jam CPD setahun. Sebanyak 207 koperasi (44.5%) yang mempunyai sistem penilaian prestasi, manakala selebihnya tidak mempunyai sebarang penilaian prestasi. Dari segi laluan kerjaya pula didapati 201 koperasi (43.2%) menyediakan laluan kerjaya yang jelas kepada staf manakala sebanyak 368 koperasi (79.1%) mempunyai pelan peralihan kepimpinan koperasi mereka.

Jadual 4.20 : Pengurusan Sumber Manusia

Pengurusan Sumber manusia		Bilangan	Peratus
Kekerapan staf dihantar kursus/latihan setahun	Tidak pernah	85	18.7
	Kurang 7 kali	320	70.3
	7-14 kali	39	8.6
	Lebih 14 kali	11	2.4
Mengadakan bajet latihan staf	Ya	236	51.6
	Tidak	221	48.4
Jumlah bajet latihan staf	≤ RM10,000	415	89.2
	RM10,001-50,000	33	7.1
Polisi sumber manusia memerlukan staf memenuhi <i>Continuous Professional Development</i> (CPD)	Ya	44	9.5
	Tidak	388	83.4
Jam CPD setahun	≤ 30 jam	5	11.4
	50-100 jam	1	2.3
	>100 jam	12	27.3
Sistem penilaian prestasi diamalkan di koperasi	Ya	207	44.5
	Tidak	253	54.4
Menyediakan laluan kerjaya yang jelas	Ya	201	43.2
	Tidak	255	54.8
Pelan peralihan kepimpinan	Ya	368	79.1
	Tidak	88	18.9

4.8 Pengiktirafan

Jadual 4.21 menunjukkan pengiktirafan daripada pihak dalaman iaitu daripada anggota koperasi. Berdasarkan jadual tersebut didapati majoriti daripada responden bersetuju menyatakan koperasi telah berjaya memenuhi matlamat penubuhan iaitu 52 koperasi (11.2%) sangat bersetuju dan hanya sebilangan kecil koperasi iaitu 10 (2.2%) yang sangat tidak setuju. Selain itu, koperasi memenuhi tanggungjawab anggota adalah sebanyak 55 koperasi (11.8%) sangat setuju dan hanya 9 koperasi (1.9%) sangat tidak setuju.

Jadual 4.21: Pengiktirafan oleh Pihak Dalaman

Pengiktirafan – pihak dalaman	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Sederhana setuju	Setuju	Sangat setuju
Koperasi berjaya memenuhi matlamat penubuhan	10 (2.2%)	29 (6.2%)	116 (24.9%)	257 (55.3%)	52 (11.2%)
Koperasi memenuhi tanggungjawab kepada anggota	9 (1.9%)	22 (4.7%)	104 (22.4%)	272 (58.5%)	55 (11.8%)

Selain dari pengiktirafan dalaman, kajian ini juga mengukur pengiktirafan daripada pihak luar kepada koperasi. Keputusan kajian menunjukkan 196 koperasi (42.2%) menyatakan mereka mendapat pengiktirafan dari luar, manakala 268 koperasi (57.8%) menyatakan mereka tidak mendapat pengiktirafan luar. Antara pengiktirafan luar yang diterima adalah Top 100 Koperasi daripada SKM sebanyak 64 koperasi (32.7%), yang menerima Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM) sebanyak 64 koperasi (12.2%), pengiktirafan daripada ANGKASA sebanyak 56 koperasi (28.6%), manakala 62 koperasi (31.6%) menerima geran daripada SKM serta 78 koperasi (39.8%) daripada pihak-pihak lain yang tidak dinyatakan.

Pengiktirafan kepada koperasi juga diambil kira melalui penerimaan kunjungan dari koperasi atau pihak lain yang berkaitan. Hanya 120 koperasi (25.8%) menyatakan mereka pernah dikunjungi. Sebanyak 87 koperasi (82.8%) telah menerima kunjungan antara satu hingga lima kali. 15 koperasi (14.4%) telah dikunjungi sebanyak antara enam dan sepuluh kali, hanya 2 koperasi (2.9%) dikunjungi lebih daripada sepuluh kali dalam tiga tahun terakhir. Antara kunjungan yang diterima adalah dari koperasi lain kepada 59 koperasi (74.7%), ANGKASA mengunjungi 8 koperasi (11.4%), SKM 9 buah koperasi (10.1%) dan MKM 3 buah koperasi (3.8%). Hanya 16 koperasi menyatakan mereka telah dikunjungi dari

koperasi antarabangsa, 13 koperasi menyatakan mereka telah dikunjungi antara satu hingga lima kali, manakala hanya sebuah koperasi menyatakan dikunjungi lebih dari enam kali. Dua koperasi berjaya mendapat persijilan ISO 9000 dan sebuah koperasi mencapai GAP (*Good Agricultural Practices*) serta 19 koperasi lagi menyatakan mendapat pengiktirafan kualiti.

Jadual 4.22 : Pengiktirafan oleh Pihak Luaran

Pengiktirafan – pihak luaran		Bilangan	Peratus
Koperasi mendapat pengiktirafan pihak luar	Ya Tidak	196 268	42.2 57.8
Pengiktirafan/ Anugerah pihak luar koperasi	Top 100 Kualiti Perdana Menteri ANGKASA Geran SKM	64 24 56 62 78	32.7 12.2 28.6 31.6 39.8
Dalam 3 tahun kebelakangan koperasi menerima kunjungan koperasi lain untuk berkongsi maklumat, pengalaman dan idea	Ya 1-5 Kali 6-10 kali >10 kali Koperasi lain ANGKASA SKM MKM	120 87 15 2 59 8 9 3	25.8 82.8 14.4 2.9 74.7 11.4 10.1 3.8
Koperasi menerima kunjungan koperasi antarabangsa untuk berkongsi maklumat	Ya 1-5 Kali 6- 10 kali	16 13 1	- - -
Jenis-jenis pengiktirafan kualiti yang diperolehi koperasi	ISO GMP(<i>Good Manufacturing Practices</i>) GAP (<i>Good Agricultural Practices</i>) HACCP Lain-lain	2 0 1 0 19	- - - - -

4.9 Pengantarabangsaan

Secara keseluruhannya, hanya 5 koperasi (1.1%) telah berada di arena antarabangsa. Bentuk penglibatan di peringkat antarabangsa adalah lawatan sebanyak 3 koperasi, jalinan kerjasama antarabangsa sebanyak 2 koperasi serta penawaran produk di peringkat antarabangsa sebanyak 3 koperasi serta 2 koperasi menyertai ekspo di peringkat antarabangsa. Hanya 3 koperasi (60%) telah membuat liputan antarabangsa yang dijalankan ialah di Asia Timur sebanyak dua koperasi dan Asia Barat sebanyak satu koperasi. Sila rujuk Jadual 4.23.

Jadual 4.23: Pengantarabangsaan Koperasi

Pengantarabangsaan		Bilangan	Peratus
Koperasi berada di arena antarabangsa	Ya	5	1.1
	Tidak	460	98.9
	Lawatan	3	-
	ASEAN	1	-
	Lain-lain	1	-
	Jalinan	2	-
	ASEAN	1	-
	Lain-lain	1	-
	Produk/Servis	3	-
	Keluaran	1	-
	Bahan mentah		
	Baja	1	-
	Lain-lain	1	-
	Trade show/expo/exhibition	2	-
Litupan -pengantarabangsaan	Ya	3	-
	Tidak	2	-
	ASEAN	0	-
	Asia Timur	2	-
	Asia Barat	1	-
	Eropah	0	-
		2	
	Ya	3	-
	Tidak	2	
Lain-lain liputan Kaedah penglibatan antarabangsa			

Kaedah menembusi pasaran di peringkat antarabangsa	Eksport	2	-
	Perkongsian	2	-
	Agen	2	-
	Cawangan	0	-
	Subsidiari	0	
	Lain-lain	0	
Mempunyai kaedah tertentu penglibatan antarabangsa	Ya	3	-
	Tidak	2	-
Kaedah jalinan	B2B	2	-
	B2C	1	-
	B2G	0	-
	<i>Joint venture</i>	2	-
	Lesen pembuatan	1	-
	Lain-lain	0	-
Peratus pendapatan koperasi antarabangsa	Ya	3	-
	Tidak	2	-
	1-5%	1	-
	6-10%	2	

4.10 Penerapan Budaya Keusahawanan

Terdapat empat soalan yang digunakan dalam penyelidikan bertujuan mengukur penerapan budaya keusahawanan dalam koperasi (Jadual 4.24). Merujuk kepada soalan sama ada koperasi sentiasa menganjurkan program-program keusahawanan, didapati koperasi menganjurkan kursus iaitu 34.8 peratus diikuti dengan penganjuran ceramah/seminar serta taklimat/pameran masing-masing 27.3 peratus dan 23.7 peratus. Hasil kajian mendapati peluang perniagaan yang ditawarkan kepada anggota adalah sebanyak 114 buah koperasi menyediakan sub kontrak kepada anggotanya, 92 koperasi menyediakan ruang penyewaan, 73 koperasi melantik anggotanya sebagai agen, 103 koperasi melantik anggota sebagai pembekal, 51 buah koperasi menyediakan kemudahan kewangan. Peratusan anggota yang mendapat peluang perniagaan dalam tiga tahun kebelakangan, 204 buah koperasi menyatakan kurang daripada 3 peratus, 56 buah koperasi menyatakan tiga hingga lima peratus, 23 koperasi menyatakan lima hingga tujuh peratus, 22 koperasi menyatakan tujuh hingga sepuluh peratus dan 30 buah koperasi menyatakan lebih 10 peratus. Dalam hal menyokong program-

program keusahawanan yang dianjurkan oleh kementerian atau pihak-pihak lain, 338 koperasi menyatakan mereka menyokong program-program tersebut dan 116 koperasi menyatakan mereka tidak mengambil bahagian. Sila rujuk Jadual 4.24.

Jadual 4.24: Penerapan Budaya Keusahawanan Dalam Koperasi

Penerapan Budaya Keusahawanan Koperasi		Frekuensi	Peratus
Menganjur program keusahawanan	Inkubator	15	-
	Ceramah/seminar	127	-
	Kursus	162	-
	Mentor/mentee	23	-
	Taklimat/pameran	110	-
	Lain-lain	44	-
Mewujudkan peluang perniagaan anggota	Subkontrak	114	-
	Penyewaan ruang	92	-
	Agen	73	-
	Pembekal	103	-
	Kewangan	51	-
	Lain-lain	25	-
Peratusan anggota yang mendapat peluang perniagaan dalam 3 tahun kebelakangan	Tiada	74	-
	Kurang 3%	204	-
	3% -5%	56	-
	5% - 7%	23	-
	7% - 10%	22	-
	Lebih 10%	30	-
Koperasi sentiasa terlibat dengan program-program keusahawanan yang dianjurkan oleh Kementerian atau pihak-pihak lain	Ya	338	-
	Tidak	116	-

4.11 Pengurusan Berkesan

Keberkesanan pengurusan koperasi diukur dengan menggunakan sembilan item. Jadual 4.25 menunjukkan persepsi terhadap keberkesanan pengurusan.

Jadual 4.25: Pengurusan Berkesan Koperasi

	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Sederhana setuju	Setuju	Sangat setuju
Keputusan berkaitan perjalanan koperasi melalui mesyuarat lembaga	1 (0.2%)	2 (0.4%)	13 (2.8%)	235 (50.5%)	213 (45.8%)
Terdapat aturan keputusan dibuat dengan segera tanpa merujuk kepada mesyuarat lembaga	56 (12%)	118 (25.4%)	58 (12.5%)	183 (39.4%)	48 (10.3%)
Terdapat beberapa keputusan dibuat oleh ahli jawatankuasa kerja (Exco) tanpa merujuk kepada mesyuarat agung terlebih dahulu	26 (5.6%)	69 (14.8%)	63 (13.5%)	241 (51.8%)	64 (13.8%)
Keputusan dibuat sesuatu mesyuarat disampaikan kepada pihak pelaksana dengan kadar bersesuaian dengan keperluan keputusan	1 (0.2%)	5 (1.1%)	53 (11.4%)	302 (64.9%)	103 (22.2%)
Koperasi mempunyai bidang kuasa dan tanggungjawab yang jelas bagi setiap fungsian dan unit/jabatan yang wujud	5 (1.1%)	18 (3.9%)	48 (10.3%)	292 (62.8%)	101 (21.7%)

Keputusan yang dibuat dalam mesyuarat mengambil kira semua maklumat dan kesan kepada koperasi	1 (0.2%)	4 (0.9%)	29 (6.2%)	278 (59.8%)	152 (32.7%)
Koperasi mempunyai Prosedur Piawaian Operasi (SOP) bagi setiap aktiviti dijalankan	17 (3.7%)	53 (11.4%)	64 (13.8%)	245 (52.7%)	85 (18.3%)
Dalam hal-hal tertentu, pengerusi kerap kali menggunakan kuasa mutlak dalam membuat keputusan	80 (17.2%)	156 (33.5%)	74 (15.9%)	119 (25.6%)	35 (7.5%)
Audit dalaman koperasi telah menjalankan tanggungjawab dengan sempurna	10 (2.2%)	26 (5.6%)	79 (17%)	230 (49.5%)	119 (25.6%)

Semua koperasi bersetuju bahawa keputusan perjalanan koperasi diputuskan melalui Mesyuarat Lembaga Koperasi. Sebanyak 235 koperasi (50.5%) dan 213 koperasi (45.8%) setuju dan sangat setuju dengan pernyataan ini. Manakala, sebuah koperasi (0.2%) sangat tidak setuju, disusuli 2 koperasi (0.4%) tidak setuju dengan pernyataan ini. Terdapat aturan keputusan yang perlu dibuat dengan segera tanpa merujuk kepada mesyuarat lembaga didapati majoriti koperasi bersetuju dengan pernyataan ini. Didapati 183 koperasi (39.4%) dan 48 koperasi (10.3%) masing-masing setuju dan sangat setuju dengan pernyataan ini dan hanya 118 koperasi (25.4%) tidak setuju.

Analisis berkaitan pernyataan iaitu keputusan dibuat oleh Ahli Jawatankuasa Kerja (Exco) tanpa merujuk kepada mesyuarat agung terlebih dahulu mendapati sebahagian besar koperasi menyatakan persetujuan mereka dengan soalan ini. Sebanyak 64 koperasi mewakili 13.8 peratus jumlah koperasi sangat setuju, ini diikuti 241 koperasi atau 51.8 peratus bersetuju, 63 koperasi (13.5%) sederhana setuju. Sebaliknya hanya 26 koperasi (5.6%) memilih untuk sangat tidak setuju, dan 69 koperasi (14.8%) yang tidak setuju.

Sebahagian besar koperasi menyatakan “mesyuarat disampaikan kepada pihak pelaksana dengan kadar bersesuaian dengan keperluan keputusan” adalah 85 peratus menyokong pernyataan ini. Ini jelas dilihat apabila masing-masing, 103 koperasi (22.2%) dan 302 koperasi (64.9%) sangat setuju dan setuju dengan pernyataan. Sebaliknya, hanya sebuah koperasi (0.2%) sangat tidak setuju.

Manakala koperasi mempunyai bidang kuasa dan tanggungjawab yang jelas bagi setiap fungsian dan unit/jabatan yang diwujudkan di koperasi, analisis mendapati sebanyak 101 koperasi (21.74%) sangat bersetuju dan 292 koperasi (62.8%) setuju dengan pernyataan tersebut.

Seterusnya, koperasi bersetuju dengan pernyataan bahawa keputusan yang dibuat dalam mesyuarat mengambil kira semua maklumat dan kesan kepada koperasi. 152 koperasi (32.7%) memilih sangat bersetuju, 278 koperasi (59.8%) setuju dengan pernyataan. Sebaliknya koperasi yang memilih jawapan sangat tidak setuju, tidak setuju dan sederhana setuju masing-masing satu (0.2%), 4 buah (0.9%) dan 29 (6.2%).

Selain itu, pernyataan bagi koperasi mempunyai Prosedur Piawaian Operasi (SOP) bagi setiap aktiviti yang dijalankan mendapati sebahagian besar koperasi memberi jawapan yang positif iaitu 85 koperasi (18.3%) sangat bersetuju, 245 koperasi (52.7%) bersetuju, 64 koperasi (13.8%) sederhana setuju, 53 koperasi (11.4%) tidak setuju, selebihnya 17 koperasi (3.7%) sangat tidak bersetuju dengan pernyataan ini. Manakala, pernyataan berkaitan pengerusi kerap kali menggunakan kuasa mutlak dalam membuat keputusan, didapati sebahagian koperasi menafikan pernyataan ini. Jelas menunjukkan bahawa 80 koperasi (17.2%) dan 156 koperasi (33.5%) sangat tidak setuju dan tidak setuju dengan soalan ini. Hanya 35 koperasi (7.5%) sangat setuju dan 119 koperasi (25.6%) setuju dengan soalan yang dikemukakan.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.



Bab 5 **ANALISA DATA DAN** **PERBINCANGAN**

5.0 Pengenalan

Bab ini menerangkan sembilan angkubah keusahawanan dan mengkategorikan tipologi keusahawanan koperasi kepada tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi.

5.1 Tahap Dimensi Keusahawanan dalam Gerakan Koperasi di Malaysia

5.1.1 Inovasi

Inovasi merupakan aspek penting untuk memastikan koperasi boleh terus menjalankan aktiviti perniagaan dan bertahan dalam jangka masa panjang. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sebahagian besar koperasi masih kurang berinovasi dalam mengeluarkan produk atau perkhidmatan baru. Sebahagian besar koperasi masih bergantung kepada aktiviti perniagaan konvensional iaitu kredit atau aktiviti lain yang sedia ada untuk tambahan produk atau perkhidmatan baru yang ditawarkan kepada anggota. Sebahagian kecil koperasi menyediakan mekanisme tertentu dan memberi pengiktirafan terhadap idea-idea yang disumbangkan oleh anggota mereka. Melihat kepada pencapaian koperasi dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan baru, serta masalah keupayaan pengurusan yang dihadapi oleh kebanyakan koperasi, sumbangan idea hanya akan kekal sebagai idea sahaja.

Kajian menunjukkan terdapat juga sebahagian kecil koperasi telah menjalankan inisiatif R&D. Terdapat koperasi yang menubuhkan Jawatankuasa Kecil R&D dengan memperuntukkan sedikit bajet untuk membiayai aktiviti ini. Umum menyedari akan kepentingan aktiviti

penyelidikan dan pembangunan dalam usaha mencipta produk dan perkhidmatan baru. Namun, isu yang dihadapi oleh koperasi tetap sama iaitu kekurangan modal. Ini menjadikan aktiviti R&D tidak dapat menghasilkan sesuatu yang benar-benar bermakna.

5.1.2 Hala Tuju

Koperasi yang mempunyai misi dan visi akan menjalankan perniagaan dalam keadaan yang lebih sistematik kerana jika berlaku perubahan pihak pengurusan atau penggantian anggota lembaga, pengganti mereka akan tetap dapat meneruskan tugas kerana telah ada arah tuju yang ditetapkan. Misi dapat membantu pihak pengurusan koperasi dalam pengagihan sumber secara lebih cekap untuk mengelak daripada berlakunya pembaziran dan dapat menyatukan segala kegiatan yang dijalankan dalam organisasi. Ini kerana misi dapat dijadikan garis panduan dalam merangka objektif yang hendak dirancang dalam jangka masa pendek. Sasaran pencapaian dapat ditentukan dengan mengenal pasti aktiviti yang harus dilaksanakan. Misi berfungsi sebagai rangka kerja untuk menilai aktiviti masa kini serta masa hadapan dan sejauh mana risiko yang patut diambil untuk menjamin pertumbuhan yang baik. Perkongsian misi dan visi di kalangan pemegang taruh patut diberi perhatian berat kerana semua peringkat dapat menggembelng tenaga dan usaha ke arah pencapaian satu hala tuju sahaja iaitu visi.

5.1.3 Pengambilan Risiko

Koperasi yang mampu menggunakan pembiayaan luaran menunjukkan tahap pengambilan risiko yang lebih tinggi berbanding dengan koperasi yang hanya menggunakan dana sendiri. Kesiediaan mengambil pembiayaan luaran sebenarnya mendedahkan koperasi kepada risiko hutang/kredit dan secara tidak langsung menyebabkan koperasi tersebut lebih komited terhadap pelaburan yang ingin dibuat dengan dana yang diperoleh daripada luar.

Secara umumnya, penemuan penyelidikan menunjukkan banyak koperasi memilih untuk menyimpan dana yang tidak digunakan dalam bentuk instrumen kewangan yang berisiko rendah berbanding dengan instrumen berisiko tinggi. Walau bagaimanapun, hukum pelaburan menunjukkan bahawa lebih tinggi risiko yang diambil, maka pulangan yang diraih juga

lazimnya tinggi. Penyelidik berpendapat bahawa dengan menganalisis instrumen simpanan kewangan yang lazim digunakan oleh koperasi, penganalisis boleh mengandaikan tahap pengambilan risiko koperasi tersebut. Ia menunjukkan koperasi kurang mempelbagaikan bentuk pelaburan untuk mengelak daripada mengambil risiko. Ia mungkin juga disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan pengalaman dalam bidang pengurusan portfolio pelaburan.

Kaedah penilaian projek atau pelaburan yang digunakan oleh koperasi dalam menilai daya maju dan seterusnya membuat keputusan pelaburan juga boleh dijadikan pengukur tahap pengambilan risiko koperasi terbabit. Kesanggupan koperasi untuk meneroka peluang pelaburan baru yang pastinya berisiko lebih tinggi juga mencerminkan tahap pengambilan risiko yang tinggi oleh koperasi yang ada membuat pelaburan sedemikian.

5.1.4 Keupayaan Mengenal Pasti Peluang

Keupayaan mengenal pasti peluang adalah merupakan langkah permulaan yang sangat penting dalam proses keusahawanan. Setiap perniagaan bermula daripada peluang yang dikenal pasti dan diambil kesempatan untuk dimajukan. Oleh kerana faktor-faktor pengeluaran ini mempengaruhi perubahan dalam permintaan pelanggan, maka proses memerhati dan meneliti setiap perubahan yang berlaku adalah penting kepada koperasi untuk mengenal pasti dan merebut peluang perniagaan dalam pasaran tertentu.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa sebahagian besar koperasi sensitif terhadap peluang perniagaan yang wujud dalam persekitaran mereka. Walaupun begitu, hanya sebahagian kecil daripada peluang yang dikenal pasti berjaya mencapai kepada peringkat pelaksanaan. Dalam menjalankan perniagaan, koperasi tidak akan dapat merebut peluang perniagaan selagi tidak mengambil kira risiko yang bakal dihadapi.

Selain itu, kekurangan modal juga mungkin menyebabkan peluang yang dilihat kebanyakannya hanya berakhir di meja perbincangan. Kajian juga mendapati majoriti koperasi mempunyai sumber dalaman yang kecil dan kurang berani mengambil risiko untuk mendapatkan pinjaman daripada pihak luar.

5.1.5 Kecekapan Menguruskan Sumber

5.1.5.1 Sumber Aset

Secara umumnya pakar-pakar kewangan berpendapat pulangan yang diperoleh dengan menggunakan sumber-sumber pembiayaan daripada institusi luar adalah petunjuk kepada kecekapan pengurus dalam menguruskan sumber organisasi. Walau bagaimanapun, kebanyakan institusi kewangan akan melihat sejauh manakah sesebuah organisasi perniagaan mampu untuk membiayai sendiri sesuatu projek sebelum peluang pembiayaan diberikan. Gabungan pembiayaan dalaman dan luaran biar pun pada peratusan yang berbeza masih dianggap terbaik sebagai satu faktor pencegahan terhadap kesalahan penggunaan sumber yang diperoleh.

Dapatan kajian menunjukkan majoriti koperasi terlalu berhati-hati dalam pengurusan sumber sehingga membelakangkan aspek-aspek inovasi dan perebutan peluang perniagaan. Koperasi lebih selesa menyimpan aset cair yang berlebihan dalam bentuk simpanan tetap. Mereka juga dalam tiga tahun kebelakangan didapati tidak meminjam dari sumber luar. Jelas di sini sebahagian besar koperasi tidak mempunyai aktiviti keusahawanan baru untuk diketengahkan dalam menghasilkan produk atau perkhidmatan kepada anggotanya.

Sekiranya hendak mengukur kecekapan pengurusan pada peringkat ini, koperasi masih berada pada tahap kecekapan pengurusan sumber yang sangat rendah kerana gagal untuk mengenal pasti alternatif kepada simpanan tetap yang dibuat. Simpanan tetap hanya memberikan pulangan dalam bentuk dividen berbanding menjalankan satu aktiviti perniagaan lain yang mungkin boleh mendatangkan pulangan yang lebih baik dan memberi lebih banyak faedah kepada anggota koperasi.

Dapatan kajian menunjukkan aktiviti ini telah diberi tambahan nilai apabila terdapat koperasi yang menyediakan produk baru seperti skim pinjaman mikro kepada anggota bagi memulakan perniagaan. Dalam hal kutipan balik hutang, kebanyakan koperasi dapat menguruskannya secara cekap melalui sistem dan prosedur kutipan yang dilaksanakan sendiri di samping menggunakan sistem potongan gaji yang dijalankan oleh ANGKASA.

5.1.5.2 Sumber Manusia

Aset yang paling berharga dalam organisasi ialah sumber manusia. Pekerja yang diberi latihan dan pembangunan secara berterusan akan berkecenderungan mempertingkatkan kualiti kerja dan akan menyumbang ke arah peningkatan produktiviti. Latihan dan pembangunan dapat membina persekitaran kerja yang kondusif yang akan membantu organisasi mencapai objektif syarikat. Kebanyakan koperasi masih menganggap latihan sebagai satu opsyen bukannya satu keperluan. Tanggapan ini disebabkan latihan melibatkan kos yang tinggi dan akan memberi kesan kepada keuntungan jangka pendek dan juga perkembangan organisasi dalam jangka masa panjang.

Dapatan kajian menunjukkan hanya lebih kurang separuh koperasi yang mengadakan bajet untuk latihan kakitangan mereka dan jumlah maksimum yang diperuntukkan adalah RM10,000. Dari sudut pembangunan profesional berterusan (CPD - *Continuos Professional Development*) juga, hanya sebilangan kecil koperasi yang mengamalkannya. Pekerja adalah mereka yang bertanggungjawab untuk mengeluarkan keluaran, melindungi dan membuat penghantaran. Ringkasnya merekalah yang menguruskan keluaran dan perkhidmatan pada setiap hari.

Dapatan kajian menunjukkan kurang daripada separuh koperasi yang mengamalkan sistem penilaian prestasi dan menyediakan laluan kerjaya yang jelas kepada pekerja. Walau bagaimanapun, sebahagian besar koperasi menyatakan mempunyai pelan peralihan kepimpinan (*succession planning*).

5.1.6 Pengiktirafan

Pengiktirafan dalaman dan luaran yang diperoleh oleh sesebuah koperasi perniagaan sangat penting kerana ia menggambarkan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan kepada pasaran telah berada pada tahap yang kukuh, unik dan berdaya saing. Pengiktirafan dikaitkan dengan keseluruhan persepsi pelanggan terhadap produk dan perkhidmatan yang dipasarkan. Ia diterima umum sebagai menggambarkan identiti, imej dan nilai sebenar yang ditawarkan oleh sesebuah koperasi kepada pengguna dan bakal pengguna serta masyarakat umumnya. Kebiasaannya sesebuah koperasi diminta oleh badan penaja menilai pencapaian prestasi koperasi sendiri dengan standard yang ditetapkan sebelum audit dijalankan.

Pengiktirafan yang paling bernilai semestinya datang daripada anggotanya sendiri kerana anggota adalah pemilik dan pengguna barang-barang dan perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi. Modal yang mereka sumbangkan kepada koperasi dalam bentuk saham, yuran atau simpanan adalah dengan harapan koperasi dapat memenuhi sebahagian daripada keperluan sosio-ekonomi mereka. Dapatan kajian menunjukkan majoriti koperasi bersetuju bahawa koperasi berjaya mencapai matlamat penubuhan dan memenuhi tanggungjawabnya kepada anggota.

Kajian mendapati pernyataan di atas berbeza daripada pengiktirafan pihak luar. Dapatan kajian menunjukkan kurang daripada separuh koperasi yang berjaya memperoleh pengiktirafan tersebut. Sesebuah koperasi yang mendapat pengiktirafan tinggi, perlu diiktiraf pihak dalaman dan luaran.

5.1.7 Pengantarabangsaan

Pengantarabangsaan selalunya dikaitkan dengan berbagai faedah yang bakal diperoleh oleh sesebuah organisasi perniagaan dalam usaha memperkembangkan lagi perniagaan mereka. Ini termasuk keupayaan untuk memasarkan keluaran pada pasaran yang lebih luas, pengambilan faedah daripada keadaan ekonomi setempat, menggunakan berbagai pengalaman yang dipelajari dalam berbagai pasaran untuk mempertingkatkan daya saing dan membantu serta memindah kemahiran antara syarikat-syarikat subsidiari dengan syarikat induk. Umumnya, matlamat pengantarabangsaan ialah bagi tujuan pertumbuhan (*growth*).

Koperasi juga perlu membuat keputusan mengenai pendekatan yang bakal dipilih untuk memasuki sesuatu pasaran. Pilihan pendekatan sama ada secara eksport dan import, usaha sama atau pelaburan langsung semuanya bergantung kepada sejauh mana komitmen yang sanggup dipikul, risiko yang sanggup ditanggung, kawalan dan potensi keuntungan yang bakal diperoleh.

5.1.8 Penerapan Budaya Keusahawanan

Pihak pengurusan perlu memberi galakan dan sokongan kepada inovasi dari permulaan proses sehingga kepada penciptaan produk dan perkhidmatan baru. Dalam hal ini pengiktirafan dan penghargaan adalah penting untuk pencapaian pembaharuan seterusnya. Cabaran menghadapi arus globalisasi dan persaingan perniagaan yang sengit juga dihadapi

oleh gerakan koperasi. Bagi memastikan koperasi terus menjadi satu organisasi yang relevan kepada anggotanya, ia perlu membuktikan kemampuan untuk terus memberi perkhidmatan terbaik kepada anggota selaras dengan matlamat asas penubuhannya. Penerapan budaya keusahawanan dalam koperasi adalah sangat penting bagi mewujudkan budaya kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan yang diperlukan oleh anggota dan masyarakat seluruhnya. Hasil kajian menunjukkan sebahagian besar koperasi melaksana dan memberi sokongan kepada program-program penerapan budaya keusahawanan tetapi bilangan koperasi yang mengeluarkan modal untuk membiayai aktiviti yang boleh mewujudkan peluang perniagaan kepada anggota masih terlalu kecil bilangannya.

5.1.9 Pengurusan Berkesan

Pengurusan berkesan dalam koperasi bukan hanya sekadar mendapatkan keputusan atau hasil tetapi juga melihat dari segi bagaimana ianya dilaksanakan. Dalam hal ini, kajian cuba melihat aspek pembuatan keputusan dalam koperasi sebagai pengukur kepada tahap pengurusan berkesan. Kajian mendapati bahawa lebih dari separuh koperasi bersetuju keputusan yang berkaitan adalah dibuat oleh anggota lembaga melalui mesyuarat bulannya. Walau bagaimanapun, lebih daripada separuh juga bersetuju Ahli Jawatankuasa Kerja boleh membuat keputusan tertentu tanpa merujuk kepada mesyuarat agung tahunan. Keadaan ini membezakan koperasi dengan badan-badan perniagaan lain. Kuasa mutlak membuat keputusan dalam koperasi terletak pada Mesyuarat Agung Tahunan, manakala perjalanan koperasi pula adalah di bawah pentadbiran ALK yang dilantik oleh Mesyuarat Agung Tahunan. Pihak pengurusan perlu melaporkan dalam mesyuarat ALK mengenai perjalanan aktiviti koperasi serta sebarang keputusan berkaitan sesuatu projek perniagaan baru. Segala perbelanjaan mesti mendapat kelulusan dan pengesahan ALK terlebih dahulu. Sejauh mana keputusan yang dibuat oleh pihak pengurusan pula bergantung kepada SOP yang diguna pakai bagi setiap aktiviti yang dijalankan oleh koperasi serta kemampuan pihak pengurusan untuk meyakinkan ALK dalam sesuatu perkara berkaitan dengan pengurusan koperasi.

5.2 Tahap Keusahawanan Koperasi

Setiap angkubah diberi nilai wajaran antara kosong dan satu bagi menilai sumbangan terhadap penjana aktiviti keusahawanan koperasi. Wajaran yang lebih tinggi diberikan kepada angkubah yang dijangka memberi sumbangan besar kepada aktiviti keusahawanan. Jadual 5.1 menunjukkan senarai angkubah mengikut keutamaan dan nilai wajaran yang telah diberikan. Bagi angkubah yang dianggap memberi sumbangan yang besar seperti keupayaan mengenal pasti dan merebut peluang, pengambilan risiko, inovasi dan pengurusan berkesan diberi nilai wajaran 0.15. Hala tuju, pembudayaan keusahawanan dan kecekapan pengurusan sumber diberi nilai wajaran 0.10. Manakala pengiktirafan dan pengantarabangsaan, nilai wajaranya ialah 0.05. Untuk menentukan sumbangan setiap angkubah kepada proses keusahawanan, setiap item dalam angkubah tersebut juga diberi skor. Skor maksimum bagi setiap angkubah adalah 100 manakala skor bagi setiap item diberi nilai berbeza mengikut kepentingannya dalam angkubah tersebut.

Jadual 5.1: Senarai Keutamaan Dan Wajaran

Keutamaan (Rank*)	Angkubah	Wajaran**	Sub item	Skor Maksimum (%)
2.	Keupayaan Mengenal pasti dan Merebut Peluang	0.15	D1	10
			D2	30
			D3	50
			D4	10
			Jumlah	100
3.	Pengambilan Risiko	0.15	C1	15
			C2	20
			C3	20
			C4	20
			C5	10
			C6	10
			C7	5
			Jumlah	100
4.	Inovasi	0.15	A1	20
			A2	20
			A3	10
			A4	20
			A5	20
			A6	10

Keutamaan (Rank*)	Angkubah	Wajaran**	Sub item	Skor Maksimum (%)
Jumlah				100
6.	Pengurusan Berkesan	0.15	I1	5
			I2	20
			I3	10
			I4	10
			I5	10
			I6	10
			I7	20
			I8	5
			I9	10
Jumlah				100
1.	Halatuju	0.1	B1	10
			B2	50
			B3	20
			B4	20
Jumlah				100
5.	Pembudayaan Keusahawanan	0.1	H1	20
			H2	40
			H3	30
			H4	10
Jumlah				100
7.	Kecekapan Pengurusan Sumber	0.1	E1	15
			E2	5
			E3	5
			E4	5
			E5	15
			E6	10
			E7	10
			E8	10
			E9	10
			E10	10
			E11	5
Jumlah				100

Keutamaan (Rank*)	Angkubah	Wajaran**	Sub item	Skor Maksimum (%)
8.	Pengiktirafan	0.05	F1	10
			F2	10
			F3	30
			F4	20
			F5	30
Jumlah				100
9.	Pengantarabangsaan	0.05	G1	20
			G1a	20
			G1b	20
			G1c	20
			G1d	20
Jumlah				100
	JUMLAH BESAR	1		900

Hasil skor penilaian terhadap tahap keusahawanan secara keseluruhannya ditunjukkan dalam Jadual 5.2. Tahap keusahawanan dibahagikan kepada tiga iaitu tahap rendah, sederhana dan tinggi. Koperasi yang mendapat skor kurang daripada 0.4 diklasifikasikan berada dalam tahap keusahawanan rendah, manakala koperasi yang mendapat skor di antara 0.4 dan 0.6 diklasifikasikan berada pada tahap keusahawanan sederhana. Sementara itu koperasi yang mendapat skor lebih daripada 0.6 diklasifikasikan berada pada tahap keusahawanan tinggi. Min skor keseluruhan adalah 0.4.

Jadual 5.2: Penilaian Tahap Keusahawanan Secara Keseluruhan

Tahap	Indeks	Bilangan	Peratus
Keusahawanan Rendah	<0.4	251	54.0
Keusahawanan Sederhana	0.4 – 0.6	188	40.4
Keusahawanan Tinggi	>0.6	25	5.6
Jumlah		465	100.0

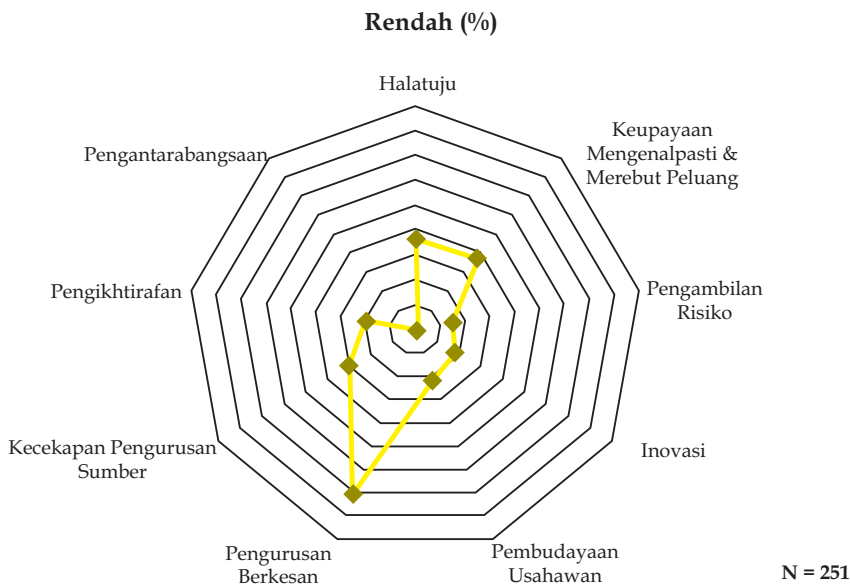
Berdasarkan kepada Jadual 5.2 di atas, didapati sebanyak 251 koperasi (54%) berada pada tahap keusahawanan rendah, 188 koperasi (40.4%) berada pada tahap sederhana dan 25 koperasi (5.6%) berada pada tahap keusahawanan tinggi. Ini menunjukkan bahawa hanya sebilangan kecil sahaja koperasi mempunyai tahap

keusahawanan yang membanggakan. Namun, lebih daripada separuh bilangan koperasi yang terlibat dalam kajian ini berada pada tahap keusahawanan rendah. Ia agak membanggakan apabila didapati lebih kurang 40 peratus berada pada tahap keusahawanan yang sederhana. Ini menunjukkan satu penemuan yang menarik kerana koperasi yang berada pada tahap keusahawanan yang sederhana berpotensi untuk meningkat kepada tahap keusahawanan tinggi sekiranya aktiviti keusahawanan dipertingkatkan.

5.3 Tipologi Keusahawanan Koperasi

5.3.1 Tipologi Tahap Keusahawanan Rendah

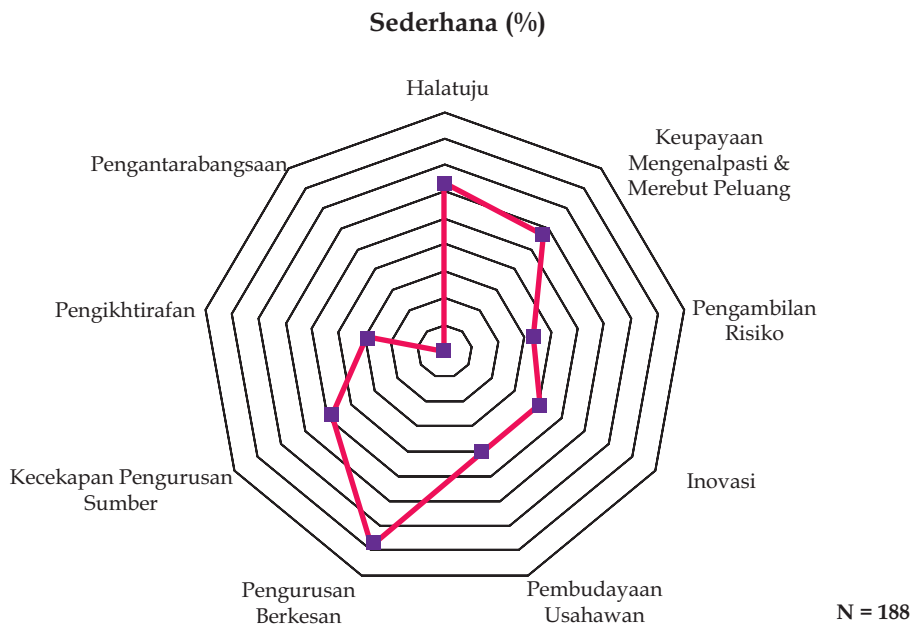
Rajah 5.1 menunjukkan skor purata yang diperoleh oleh setiap angkubah-angkubah bagi kelompok koperasi yang tergolong dalam kategori ini. Dapatan ini menunjukkan walaupun mereka tergolong dalam kategori keusahawanan rendah masih terdapat angkubah yang mendapat skor tinggi. Sebagai contoh skor angkubah pengurusan berkesan didapati agak tinggi iaitu pada tahap 70.8 peratus. Kajian juga mendapati skor purata bagi angkubah pengantarabangsaan adalah sifar, ini menunjukkan bahawa tiada satu pun koperasi yang tergolong dalam aktiviti ini yang terlibat dalam aktiviti pengantarabangsaan. Bagi angkubah-angkubah lain, skor yang diperoleh hampir sama di antara satu dengan lain iaitu di antara 15 hingga 38 peratus.



Rajah 5.1: Tipologi tahap keusahawanan rendah

5.3.2 Tipologi Tahap Keusahawanan Sederhana

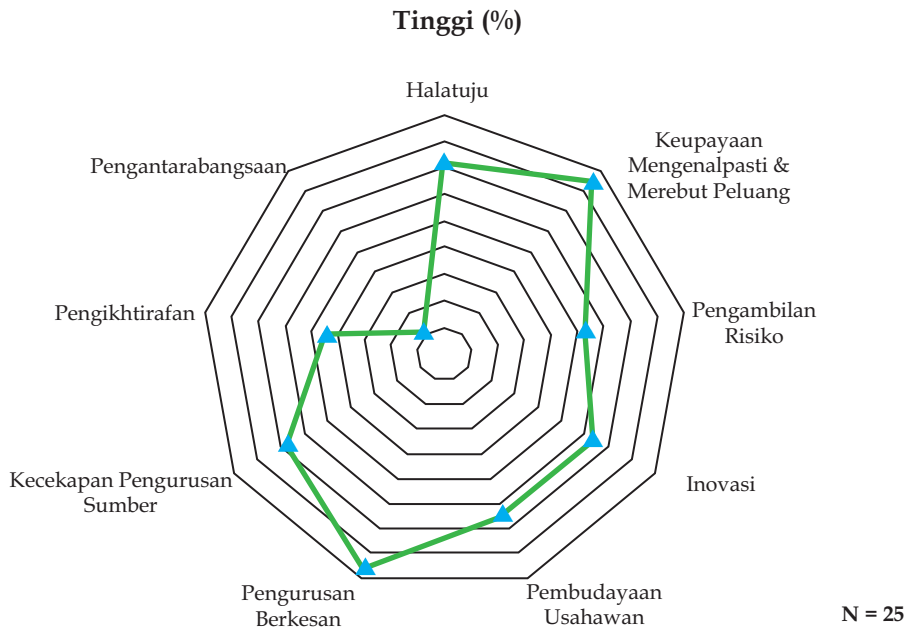
Rajah 5.2 di bawah menunjukkan purata skor bagi semua angkubah yang diperoleh oleh koperasi yang tergolong dalam kategori tahap keusahawanan sederhana. Purata skor yang paling tinggi dalam kategori ini ialah pengurusan berkesan ialah 76.4 peratus, diikuti dengan angkubah hala tuju sebanyak 63.1 peratus, manakala angkubah pengantarabangsaan mendapat skor yang paling rendah iaitu sebanyak 0.2 peratus. Lain-lain angkubah berada pada skor 33 hingga 57 peratus.



Rajah 5.2 : Tipologi tahap keusahawanan sederhana

5.3.3 Tipologi Tahap Keusahawanan Tinggi

Rajah 5.3 di bawah menunjukkan hampir kesemua angkubah mendapat skor purata 60.0 peratus ke atas. Angkubah-angkubah tersebut ialah keupayaan mengenal pasti dan merebut peluang (85.5%), pengurusan berkesan (85.0%), hala tuju (72.5%), kecekapan pengurusan sumber (66.7%), inovasi dan pembudayaan keusahawanan masing-masing (63.5%). Walau bagaimanapun, terdapat dua angkubah mempunyai prestasi sederhana iaitu pengambilan risiko (53.2%) dan pengiktirafan (44.0%). Skor bagi angkubah pengantarabangsaan bagi koperasi dalam golongan ini masih lagi didapati rendah walaupun dikategorikan pada tahap keusahawanan tinggi.



Rajah 5.3 : Tipologi tahap keusahawanan tinggi

5.3.4 Tipologi Tahap Keusahawanan Keseluruhan

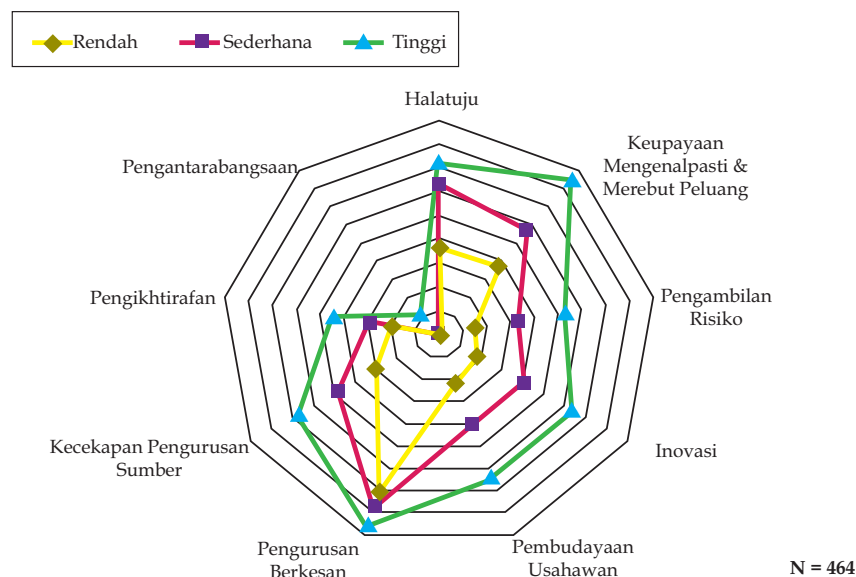
Rajah 5.4 di bawah menunjukkan corak tahap keusahawanan yang di peroleh daripada kesemua angkubah yang telah diukur bagi setiap tipologi tahap keusahawanan. Jika dibandingkan tipologi tahap keusahawanan, didapati corak skor tahap keusahawanan adalah hampir sama dalam semua kategori, cuma yang berbeza ialah dari segi intensitinya sahaja.

Dapatan kajian menunjukkan skor rendah bagi ketiga-tiga tahap keusahawanan iaitu di antara 0 dan 11.5 peratus. Jurang antara koperasi tahap rendah dan sederhana tidak menunjukkan perbezaan manakala terdapat sedikit perbezaan antara koperasi tahap sederhana dengan tahap tinggi. Analisis jurang ditunjukkan dalam Jadual 5.3. Walau bagaimanapun bagi angkubah ini kesemua koperasi berada pada tahap rendah. Ini menunjukkan tahap keusahawanan gerakan koperasi di Malaysia dalam konteks pengantarabangsaan masih jauh ketinggalan. Dalam aspek ini koperasi masih mempunyai ruang untuk meningkatkan usaha ke arah pengantarabangsaan.

Dapatan kajian juga menunjukkan bagi angkubah pengiktirafan, masih berada pada tahap rendah bagi ketiga-tiga kategori. Namun, terdapat jurang yang ketara antara ketiga-tiga tahap keusahawanan koperasi yang disebabkan oleh faktor-faktor seperti tidak menepati kriteria seperti mana yang dikehendaki oleh penaja atau mana-mana badan pengiktirafan.

Kajian juga mendapati amalan pengambilan risiko masih lagi rendah bagi setiap kategori. Penemuan ini menunjukkan terdapat jurang antara kemampuan mengambil risiko oleh koperasi dalam setiap kategori. Ini menunjukkan kecenderungan mengambil risiko berbeza pada setiap tahap keusahawanan. Kajian menunjukkan mereka hanya menjalankan aktiviti-aktiviti yang berisiko rendah atau memilih untuk berada dalam zon selamat.

Dalam aspek inovasi terdapat jurang perbezaan yang ketara antara koperasi-koperasi. Kajian mendapati jurang antara kategori tinggi dengan kategori rendah adalah sangat ketara iaitu 45.3 peratus. Perbezaan jurang ini disebabkan oleh keperluan sumber yang perlu di miliki oleh koperasi dalam menjana inovasi. Koperasi yang tergolong pada tahap keusahawanan rendah didapati tidak memiliki sumber yang besar berbanding dengan koperasi yang tergolong dalam tahap keusahawanan tinggi. Sumber-sumber yang dimaksudkan adalah seperti sumber kewangan, kepakaran, kesedaran, sikap dan budaya inovasi yang terdapat dalam koperasi.



Rajah 5.4 : Perbandingan Tipologi Tahap Keusahawanan

Jadual 5.3 : Analisis Jurang Antara Angkubah-angkubah
Tahap Keusahawanan.

Angkubah	Tinggi (%)	Jurang	Sederhana (%)	Jurang	Rendah (%)	Jumlah Jurang
Pengantarabangsaan	11.5	11.3	0.2	0.2	0.0	11.5
Pengiktirafan	44.0	11.3	28.7	9.3	19.4	20.6
Pengambilan risiko	53.2	20.1	33.1	17.5	15.6	37.6
Inovasi	63.5	22.7	40.8	22.6	18.2	45.3
Pembudayaan keusahawanan	63.5	23.3	40.2	18.4	21.8	41.7
Kecekapan pengurusan sumber	66.7	18.2	48.5	18.5	30.0	36.7
Halatuju	72.5	9.4	63.1	26.6	36.5	36.0
Keupayaan mengenalpasti dan merebut peluang	85.5	28.4	57.1	13.3	37.8	41.7
Pengurusan berkesan	85.0	8.6	76.4	5.6	70.8	14.2

Jurang perbezaan pembudayaan keusahawanan antara koperasi tahap keusahawanan tinggi dengan tahap keusahawanan rendah adalah besar iaitu sebanyak 41.7 peratus. Begitu juga antara koperasi tahap sederhana dengan koperasi tahap tinggi dan rendah. Ini menunjukkan koperasi yang mengamalkan budaya keusahawanan mempamerkan tahap keusahawanan yang tinggi berbanding dengan koperasi yang tidak memberi tumpuan dalam membudayakan dalam koperasi masing-masing. Koperasi yang berada pada tahap tinggi melibatkan anggota koperasi dalam aktiviti keusahawanan melalui penyediaan peluang-peluang perniagaan kepada mereka. Proses ini secara tidak langsung menyuburkan pembentukan *intrapreneurship* dalam gerakan koperasi.

Dari konteks kecekapan pengurusan sumber, kajian mendapati jurang yang ketara dan sekata antara ketiga-ketiga kategori tahap keusahawanan koperasi. Jurang perbezaan antara koperasi tahap tinggi dengan tahap sederhana adalah 18.2 peratus manakala jurang perbezaan koperasi tahap sederhana dengan koperasi tahap rendah adalah 18.5 peratus. Hal ini menunjukkan koperasi secara amnya telah melakukan usaha untuk mengurus sumber secara cekap. Hasil kajian menunjukkan koperasi lebih cenderung menggunakan aset hanya untuk tujuan menjanakan pendapatan tanpa memberi perhatian kepada pulangan kepada aset. Walau bagaimanapun, koperasi masih perlu untuk mempertingkatkan usaha untuk menggunakan aset secara optimum khususnya dalam pembangunan sumber manusia.

Hasil kajian juga menunjukkan koperasi yang berada pada tahap sederhana dan tinggi mempunyai hala tuju yang jelas, berbanding dengan koperasi yang berada pada tahap keusahawanan rendah. Jurang perbezaan antara koperasi tahap tinggi dengan tahap rendah adalah ketara iaitu sebanyak 36.0 peratus. Koperasi yang berada pada tahap rendah jauh ketinggalan daripada tahap sederhana sebanyak 26.6 peratus. Manakala perbezaan antara koperasi pada tahap keusahawanan sederhana dengan tahap tinggi sebanyak 9.4 peratus. Dapatan ini menunjukkan koperasi yang berada pada tahap keusahawanan yang tinggi dan sederhana mempunyai hala tuju yang jelas dan disebarkan kepada ahli melalui pelbagai media. Koperasi yang berada di tahap rendah didapati tidak menyebarkan misi dan visi kepada anggota mereka.

Dalam aspek mengenal pasti dan merebut peluang, kajian mendapati koperasi yang dikategorikan pada tahap tinggi menunjukkan skor yang sangat tinggi (85.5%) berbanding dengan koperasi yang berada pada tahap keusahawanan sederhana (57.1%) dan rendah (37.8%). Hal ini menunjukkan jurang perbezaan yang sangat ketara antara koperasi tahap tinggi dan tahap sederhana. Manakala jurang perbezaan antara tahap sederhana dan tahap rendah adalah tidak begitu ketara. Koperasi yang berada pada tahap tinggi didapati lebih peka kepada perubahan pada persekitaran dengan merebut peluang yang terhasil. Manakala koperasi yang berada pada tahap sederhana dan rendah didapati gagal untuk memanfaatkan peluang yang wujud.

5.4 Hubungan Demografi dengan Tahap Keusahawanan Koperasi

5.4.1 Hubungan antara faktor umur responden dengan tahap keusahawanan koperasi.

Jadual 5.4 menunjukkan hubungan kohot umur dengan tahap keusahawanan. Kajian mendapati bahawa tidak ada hubungan yang signifikan di antara dua faktor tersebut. Hal ini adalah kerana kebanyakan koperasi diterajui oleh responden dalam kategori umur lebih daripada 40 tahun. Fenomena ini disebabkan oleh beberapa faktor:

- i. Anggota koperasi adalah terdiri daripada mereka yang telah berumur;
- ii. Kebanyakan mereka dilantik sebagai ALK selepas mereka bersara berdasarkan kepada pengalaman dan ruang masa yang mereka ada untuk mentadbir koperasi;
- iii. Majoriti koperasi adalah dianggotai oleh orang Melayu dan budaya Melayu yang menghormati orang yang lebih tua yang menyumbang kepada fenomena ini ; dan

- iv. Golongan muda yang menjadi anggota koperasi dikatakan tidak dapat meluangkan waktu untuk bergerak aktif dalam koperasi mempunyai komitmen lain.

Jadual 5.4: Perkaitan Antara Tahap Umur Responden
Dengan Tahap Keusahawanan

		Umur (Tahun)				
		≤ 30	31 - 40	41- 50	>50	Jumlah
Keusahawanan rendah	Bilangan	23	37	77	111	248
	% Umur	9.3	14.9	31.0	44.8	100.0
	% Keseluruhan	5.0	8.0	16.7	24.1	53.9
Keusahawanan sederhana	Bilangan	17	35	48	86	186
	% Umur	9.1	18.8	25.8	46.2	100.0
	% Keseluruhan	3.7	7.6	10.4	18.7	40.4
Keusahawanan tinggi	Bilangan	1	4	8	12	25
	% Umur	7.7	15.4	30.8	46.2	100.0
	% Keseluruhan	.4	.9	1.7	2.6	5.7
Jumlah	Bilangan	42	76	133	209	460
	% Umur	9.1	16.5	28.9	45.4	100.0
	% Keseluruhan	9.1	16.5	28.9	45.4	100.0
	Nilai		df		Aras Keertian	
Pearson Chi-square	2.161 ^a		6		.904	
N	460					

5.4.2 Hubungan antara jumlah anggota koperasi dengan tahap keusahawanan koperasi

Analisis jadual silang dalam Jadual 5.4 menunjukkan sebanyak 54.0 peratus berada dalam tahap rendah, sebanyak 40.4 peratus berada pada tahap sederhana dan 5.6 peratus berada tahap tinggi ($P < 0.01$). Penemuan ini juga menunjukkan secara keseluruhan tahap keusahawanan koperasi adalah masih rendah tanpa mengira saiz koperasi.

Jadual 5.5 : Perkaitan Antara Jumlah Anggota Koperasi
Dengan Tahap Keusahawanan

		Jumlah Anggota Koperasi			
		≤ 500	501-1000	>1000	Jumlah
Keusahawanan rendah	Bilangan	168	39	44	251
	% Koperasi	60.9	59.1	35.8	54.0
	% Keseluruhan	36.1	8.4	9.5	54.0
Keusahawanan sederhana	Bilangan	97	24	67	188
	% Koperasi	35.1	36.4	54.5	40.4
	% Keseluruhan	20.9	5.2	14.4	40.4
Keusahawanan tinggi	Bilangan	11	2	12	25
	% Koperasi	4.0	4.5	9.8	5.6
	% Keseluruhan	2.4	0.6	2.6	5.6
Jumlah	Bilangan	276	66	123	465
	% Koperasi	100.0	100	100	100
	% Keseluruhan	59.4	14.2	26.5	100
	Nilai		df		Aras Keertian
Pearson Chi-square	23.693 ^a		4		0.001
N	465				

Hasil penyelidikan persekitaran antara tahap keusahawanan dan saiz ALK dalam Jadual 5.5 menunjukkan 54.4 peratus berada pada tahap keusahawanan yang rendah 40.4 peratus pada tahap sederhana dan hanya 5.4 peratus pada tahap keusahawanan yang tinggi. Penemuan penyelidikan ini menunjukkan tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jumlah ALK dengan tahap keusahawanan ($P < 0.3$).

Jadual 5.6 : Perkaitan Antara Jumlah Anggota Lembaga Koperasi (ALK) Dengan Tahap Keusahawanan

		Jumlah Anggota Lembaga Koperasi			
		≤ 6	6-12	>12	Jumlah
Keusahawanan rendah	Bilangan	4	215	22	241
	% Pengarah	50.0	56.1	42.3	54.4
	% Keseluruhan	.9	48.5	5.0	54.0
Keusahawanan sederhana	Bilangan	4	149	25	178
	% Pengarah	35.1	36.4	54.5	40.4
	% Keseluruhan	20.9	5.2	14.4	40.4
Keusahawanan tinggi	Bilangan	0	19	5	24
	% Pengarah	.0	5.0	9.6	5.4
	% Keseluruhan	.0	4.3	1.1	5.4
Jumlah	Bilangan	8	383	52	443
	% Pengarah	100.0	100.0	100.0	100.0
	% Keseluruhan	1.8	86.5	11.7	100.0
	Nilai		df		Aras Keertian
Pearson Chi-square	5.065 ^a		4		0.281
N	443				

Analisis jadual silang (Jadual 5.6) antara tahap keusahawanan dengan jumlah pegangan saham koperasi menunjukkan koperasi yang mempunyai saham yang rendah (77.2%) (kurang dari RM 1 juta) juga menunjukkan tahap keusahawanan rendah (60.0%). Tahap keusahawanan berada di tahap sederhana (66.7%) bagi koperasi yang mempunyai pegangan saham yang tinggi (lebih dari RM10 juta). Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan lebih rendah pegangan saham lebih rendah juga tahap keusahawanan ($P < 0.01$).

Jadual 5.7 : Perkaitan Antara Jumlah Saham Dengan Tahap Keusahawanan

		Jumlah Saham (RM Juta)			
		≤ 1 juta	RM1 - 10 juta	>RM 10juta	Jumlah
Keusahawanan rendah	Bilangan	150	17	4	171
	% Saham	60.0	30.4	22.2	52.8
	% Keseluruhan	46.3	5.2	1.2	52.8
Keusahawanan sederhana	Bilangan	92	31	12	135
	% Saham	36.8	55.4	66.7	41.7
	% Keseluruhan	28.4	9.6	3.7	41.7
Keusahawanan tinggi	Bilangan	8	8	2	18
	% Saham	3.2	14.3	11.1	5.6
	% Keseluruhan	2.5	2.5	.6	5.6
Jumlah	Bilangan	250	56	18	324
	% Saham	100.0	100.0	100.0	100.0
	% Keseluruhan	77.2	17.3	5.6	100.0
	Nilai		df		Aras Keertian
Pearson Chi-square	28.808 ^a		4		0.001
N	443				

Berdasarkan Jadual 5.7 yang menunjukkan tahap keusahawanan adalah rendah (61.7%) bagi koperasi yang memiliki aset kurang dari RM1 juta. Bagi koperasi yang memiliki aset lebih dari RM 10 juta tahap keusahawanan adalah sederhana (62.5%). Penemuan menunjukkan lebih rendah jumlah aset lebih rendah keusahawanan ($P < 0.01$). Walau bagaimanapun jumlah koperasi yang mempunyai aset lebih daripada 10 juta kecil bilangannya.

Jadual 5.8 : Perkaitan Antara Jumlah Aset
Koperasi Dengan Tahap Keusahawanan

		Jumlah Aset (RM Juta)			
		≤ RM 1	RM 1- RM 10	>RM 10	Jumlah
Keusahawanan rendah	Bilangan	208	35	8	251
	% Aset	61.7	36.5	25.0	54.0
	% Keseluruhan	44.7	7.5	1.7	54.0
Keusahawanan sederhana	Bilangan	118	50	20	188
	% Aset	35.0	52.1	62.5	40.4
	% Keseluruhan	25.4	10.8	4.3	40.4
Keusahawanan tinggi	Bilangan	11	11	3	25
	% Aset	3.3	11.5	12.5	5.6
	% Keseluruhan	2.4	2.4	.9	5.6
Jumlah	Bilangan	337	96	32	465
	% Aset	100.0	100.0	100.0	100.0
	% Keseluruhan	72.5	20.6	6.9	100.0
	Nilai		df		Aras Keertian
Pearson Chi-square	35.610 ^a		4		0.001
N	465				

Analisis korelasi Jadual 5.8 Korelasi Matrik Angkubah Keusahawanan menunjukkan korelasi antara angkubah-angkubah tahap keusahawanan adalah signifikan ($P < 0.01$ dan $P < 0.05$) kecuali hala tuju dan keberkesanan pengurusan dengan pengantarabangsaan. Ini menunjukkan perkaitan antara angkubah-angkubah untuk mengukur tahap keusahawanan adalah ketara. Pembudayaan keusahawanan dan inovasi menunjukkan korelasi yang signifikan. Begitu juga dengan korelasi antara angkubah-angkubah lain. Penyelidikan ini memberi satu petunjuk bahawa tahap keusahawanan dalam gerakan koperasi tidak boleh dilihat secara '*mutually exclusive*'. Perkara ini perlu dilihat secara bersama (*collective*) berasaskan kepada kaitan yang signifikan antara angkubah-angkubah pengukuran tahap keusahawanan. Cadangan strategi dan program keusahawanan yang akan dilaksanakan nanti perlu mengambil kira aturan-aturan angkubah-angkubah ini.

Jadual 5.9: Korelasi Matrik Angkubah Keusahawanan

	Halatuju	Keupayaan Mengenalpasti	Inovasi	Pembudayaan Keusahawanan	Keberkesanan Pengurusan	Kecelakaan Pengurusan Sumber	Pengiktirafan	Pengantara bangsaan	Pengambilan Risiko
Halatuju (B)		.209**	.331**	.266**	.138**	.366**	.181**	.043	.258**
Keupayaan Mengenalpasti Peluang			.370**	.340**	.161**	.387**	.262**	.098*	.296**
Inovasi				.466**	.277**	.482**	.344**	.109*	.322**
Pembudayaan Keusahawanan					.185**	.450**	.287**	.169**	.349**
Keberkesanan Pengurusan						.186**	.176**	.048	.185**
Kecelakaan Pengurusan Sumber							.462**	.100*	.454**
Pengiktirafan								.131**	.308**
Pengantarabangsaan									.092*
Pengambilan Risiko									

*. Korelasi signifikan pada aras keertian 0.05

**. Korelasi signifikan pada aras keertian 0.01

5.5 Kesimpulan

Sembilan angkubah keusahawanan yang telah dianalisis menunjukkan tahap keusahawanan yang berbeza. Setiap angkubah ini telah dikupas berdasarkan penemuan penyelidikan. Berdasarkan angkubah-angkubah tersebut terdapat tiga tahap tipologi keusahawanan, iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Majoriti koperasi masih berada di tahap keusahawanan rendah. Hanya sebahagian kecil sahaja berada di tahap keusahawanan tinggi.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.



Bab 6 **RUMUSAN DAN** **CADANGAN KAJIAN**

6.0 Pengenalan

Bab ini merumuskan hasil penyelidikan mengikut objektif yang telah ditetapkan iaitu penilaian tahap keusahawanan, pembinaan tipologi koperasi, mengenal pasti hubungan tahap keusahawanan dengan demografi dan seterusnya mencadangkan strategi untuk mempertingkatkan tahap keusahawanan dalam koperasi.

6.1 Tahap Keusahawanan Dalam Gerakan Koperasi

Jadual 6.1 menunjukkan bahawa skor angkubah keusahawanan yang diperoleh pada setiap tahap keusahawanan. Secara keseluruhannya, didapati pada tahap keusahawanan rendah skor adalah rendah kecuali angkubah pengurusan berkesan. Tetapi bagi tahap keusahawanan sederhana skor adalah sederhana dan terdapat beberapa angkubah seperti pengambilan risiko, pengiktirafan dan pengantarabangsaan yang skornya masih rendah. Pada tahap keusahawanan tinggi, skor yang tinggi adalah pada angkubah inovasi, keupayaan mengenal pasti peluang, kecekapan pengurusan sumber, pembudayaan keusahawanan dan pengurusan berkesan. Skor yang masih berada pada tahap keusahawanan sederhana adalah hala tuju, pengambilan risiko dan pengiktirafan. Sementara pengantarabangsaan menggambarkan gaya yang sama pada setiap tahap keusahawanan dan masih lagi rendah.

Jadual 6.1 : Tahap-Tahap Keusahawanan
Mengikut Sembilan Angkubah

Angkubah	Tahap Keusahawanan		
	Tinggi (n=25)	Sederhana (n=188)	Rendah (n=251)
Inovasi	***	**	*
Hala tuju	**	**	*
Pengambilan Risiko	**	*	*
Keupayaan Mengenal pasti Peluang	***	**	*
Kecekapan Pengurusan Sumber	***	**	*
Pengiktirafan	**	*	*
Pengantarabangsaan	*	*	*
Pembudayaan Keusahawanan	***	**	*
Pengurusan Berkesan	***	***	***

* tahap rendah ** tahap sederhana *** tahap tinggi

Walaupun angkubah-angkubah di atas menunjukkan skor yang tinggi tetapi berdasarkan kepada dapatan kajian, inovasi misalnya masih lagi boleh dipertikaikan kesahihannya kerana kebanyakan koperasi menyatakan inovasi mereka hanya setakat menerima dan membincangkan idea-idea inovasi, jelasnya proses inovasi masih dalam peringkat permulaan. Hal ini juga dilihat pada angkubah keupayaan mengenal pasti peluang yang menggambarkan gaya yang sama iaitu koperasi menyedari kewujudan peluang tetapi tidak berupaya untuk memanfaatkan peluang tersebut. Begitu juga kepada angkubah pembudayaan keusahawanan, walaupun kebanyakan koperasi mendakwa mereka membudayakan keusahawanan tetapi hakikatnya hanya sebilangan kecil koperasi yang sanggup menyediakan modal dan memberi peluang kepada anggotanya untuk menjalankan aktiviti perniagaan.

Ketiga-tiga tahap keusahawanan menunjukkan angkubah pengurusan berkesan berada pada tahap keusahawanan tinggi. Pertama, hasil yang diperoleh hanya persepsi responden terhadap pengurusan koperasi sendiri. Kedua, pengurusan hanya sekadar rutin harian mengikut SOP. Keberkesanan pengurusan sebenarnya seperti melabur lebih baik dari menabung tidak diberi perhatian sewajarnya, R&D tidak dianggap sebagai sesuatu yang diperlukan untuk membangun aktiviti perniagaan baru dan pembangunan sumber manusia tidak dianggap sebagai pemangkin pencapaian prestasi koperasi. Ringkasnya, pengurusan berkesan hanya setakat untuk melicinkan perjalanan operasi harian koperasi.

Penemuan yang menarik juga didapati pada angkubah pengantarabangsaan. Pada ketiga-tiga tahap keusahawanan menunjukkan angkubah ini sangat rendah. Ini tidak menjadi satu keganjilan kerana rata-rata koperasi hanya mampu untuk memenuhi keperluan asas anggota koperasi masing-masing. Hanya sebahagian kecil koperasi mampu untuk menawarkan keluaran dan perkhidmatan bagi pasaran tempatan. Hampir semua koperasi belum lagi bersedia untuk berada di peringkat antarabangsa kerana masih lagi dibelenggu oleh isu-isu dalaman seperti kemahiran pengurusan, kekurangan modal, teknologi yang rendah, tidak bersedia mengambil risiko dan pemimpin koperasi yang kurang berfikiran jauh untuk menerokai pasaran luar negara. Sedangkan koperasi-koperasi di luar negara telah berjaya menembusi pasaran antarabangsa yang boleh dijadikan model, pengantarabangsaan dan jaringan perniagaan. Prinsip koperasi yang keenam iaitu kerjasama antara koperasi seharusnya dijadikan amalan kerana teknologi ICT memungkinkan perkara ini menjadi suatu realiti.

Angkubah hala tuju adalah amat penting kerana ia adalah penentu arah organisasi di masa hadapan yang semestinya dikongsi bersama oleh semua individu yang berada dalam sesuatu organisasi. Namun, penemuan kajian menunjukkan pada kedua-dua tahap keusahawanan tinggi dan sederhana ia menunjukkan skor yang sama iaitu skor sederhana. Pada tahap keusahawanan yang rendah, hala tuju adalah rendah. Sepatutnya pada tahap keusahawanan tinggi, skor hala tuju adalah tinggi. Ini menggambarkan bahawa koperasi umumnya masih terikat dengan matlamat asas iaitu untuk meninggikan sosio-ekonomi anggota. Sedangkan matlamat ini tidak memberi satu rangsangan kepada anggota untuk menghayati lebih jauh maksud yang tersirat di sebalik matlamat umum tersebut. Matlamat yang samar dan tidak mencabar, tidak akan memberi semangat kepada anggota untuk memberi komitmen kepada koperasi selaras dengan tanggungjawab mereka sebagai anggota dan pemilik koperasi.

6.2 Tipologi Koperasi Mengikut Tahap Keusahawanan

Tipologi yang dibina berdasarkan kepada perolehan skor oleh koperasi melalui sembilan angkubah yang dinilai. Tiga bentuk tipologi yang dibina iaitu tahap keusahawanan rendah, sederhana dan tinggi dan tipologi yang dihasilkan berbentuk sarang labah-labah (*cobweb*). Corak yang diperolehi bagi ketiga-tiga adalah hampir serupa dan hanya dibezakan mengikut nilai (*magnitud*) skor yang tinggi lebih besar corak daripada yang rendah. Hal ini menunjukkan koperasi yang berada di semua tahap mempunyai kekuatan dan kelemahan yang sama (Rujuk 5.4).

6.3 Hubungan Tahap Keusahawanan dengan Demografi Koperasi

Rumusan daripada analisis silang antara tahap keusahawanan koperasi dengan demografi didapati tiada hubungan yang jelas antara pendidikan formal; umur ALK (Pengerusi, Setiausaha, Bendahari) pengurus dan penyelia; saiz keahlian koperasi dan jumlah ALK. Manakala jumlah aset didapati mempunyai hubungan dengan tahap keusahawanan. Koperasi yang mempunyai jumlah aset yang besar mempunyai tahap keusahawanan tinggi berbanding dengan koperasi yang mempunyai jumlah aset yang rendah (Rujuk 5.5).

6.4 Cadangan Penyelidikan

Terdapat (7) tujuh strategi yang dicadangkan untuk mempertingkatkan tahap keusahawanan gerakan koperasi di Malaysia. Strategi yang dicadangkan adalah berdasarkan kesesuaian strategi tersebut untuk dilaksanakan oleh koperasi yang berada pada tahap keusahawanan rendah, sederhana atau tinggi. Tujuh (7) strategi yang dicadangkan ialah:

- | | |
|-------------------------|---|
| Strategi pertama | : Menerapkan ciri-ciri keusahawanan dalam koperasi. |
| Strategi kedua | : Meningkatkan kemahiran pengurusan dan teknikal di kalangan ALK, pengurusan dan pekerja. |
| Strategi ketiga | : Mewujudkan golongan usahawan di kalangan anggota koperasi. |
| Strategi keempat | : Menjadikan koperasi sebagai badan pemasaran. |
| Strategi kelima | : Mewujudkan sistem sokongan (<i>support system</i>) dalam peningkatan prestasi koperasi sebagai organisasi yang bercirikan keusahawanan. |
| Strategi keenam | : Menubuhkan Pusat Sehenti R&D Koperasi. |
| Strategi ketujuh | : Menggalakkan aktiviti pengantarabangsaan. |

Berdasarkan tujuh strategi yang digariskan di atas, strategi yang menjadi teras ke arah mempertingkatkan tahap keusahawanan tinggi ialah strategi pertama iaitu menerapkan ciri-ciri keusahawanan dalam koperasi dan strategi kedua iaitu untuk meningkatkan kemahiran pengurusan dan teknikal di kalangan ALK, tenaga pengurusan dan pekerja koperasi. Kedua-dua strategi teras ini dibantu oleh lima strategi lain (strategi tiga, empat, lima, enam dan tujuh). Perincian setiap strategi dan aktiviti pelaksanaannya dibincangkan seperti di bawah.

6.5 Cadangan Mewujudkan Penarafan Bintang dan Memberikan Pengiktirafan

Penyelidik mencadangkan agar koperasi diberi *star rating* berdasarkan kepada tahap keusahawanan yang telah dikenal pasti. Sebagai contoh koperasi yang berada pada tahap keusahawanan rendah diberi 1 star (*), tahap keusahawanan sederhana 2 star (**) dan tahap keusahawanan tinggi 3 (***)). Hasil penemuan menunjukkan sebanyak 25 koperasi berada tahap 3 (***), 188 koperasi berada pada tahap 2 bintang(**) dan 251 koperasi berada pada tahap 1 bintang(*). Koperasi-koperasi yang tidak mengambil bahagian dalam penyelidikan ini boleh juga ditentukan *star rating* dengan menggunakan instrumen yang sama. Perlu diingatkan bahawa sesebuah koperasi itu, tahap keusahawanan koperasinya akan berubah mengikut sejauh mana gelagat keusahawanan. Penilaian boleh dilakukan secara berkala dengan dipantau oleh agensi-agensi terlibat seperti SKM, MKM atau ANGKASA atau badan-badan bebas yang dikenal pasti.

6.6 Cadangan Kajian Yang Akan Datang

Berdasarkan maklumat yang dikumpul melalui kajian ini, penyelidik mencadangkan beberapa kajian lanjutan yang boleh dijalankan pada masa terdekat:

- i) Kajian tahap keusahawanan bagi seratus koperasi terbaik (SKM).
- ii) Kajian mengenal pasti kenapa pengantarabangsaan masih lagi asing bagi kebanyakan koperasi di Malaysia.
- iii) Mengkaji pengurusan risiko dalam koperasi.
- iv) Mengkaji kaitan di antara kepimpinan transformasi dengan tahap keusahawanan dalam koperasi.

Cadangan bagi meningkatkan kaedah penyelidikan:

- i) **Metodologi kajian** – kajian melibatkan aspek kuantitatif dan kualitatif.
- ii) **Skop kajian** – anggota koperasi, pelanggan dan lain-lain pemegang taruh untuk mendapat gambaran yang lebih menyeluruh terhadap tahap keusahawanan dalam koperasi, mengukur tahap keusahawanan 100 koperasi terbaik.

6.7 Kesimpulan

Penyelidikan ini berjaya mengenal pasti tiga tahap keusahawanan koperasi iaitu tahap keusahawanan rendah, sederhana dan tinggi. Cadangan penyelesaian adalah berdasarkan strategi-strategi yang memungkinkan tahap keusahawanan rendah dan sederhana bergerak ke arah keusahawanan tinggi. Walau bagaimanapun terdapat beberapa aktiviti dalam strategi-strategi tertentu tidak dicadangkan untuk dilaksanakan oleh koperasi pada tahap keusahawanan rendah. Sebagai contoh aktiviti-aktiviti di peringkat pengantarabangsaan, pewujudan golongan usahawan dan badan pemasaran serta R&D hanya sesuai dijalankan oleh koperasi terpilih pada tahap keusahawanan tinggi dan sederhana. Pembentukan model tahap keusahawanan tinggi memberi gambaran bahawa tahap keusahawanan tinggi dalam koperasi dapat dicapai sekiranya strategi-strategi yang dicadangkan dapat dilaksanakan dengan baik oleh anggota lembaga dan pengurusan kanan koperasi itu sendiri. Walau bagaimanapun sokongan daripada agensi-agensi masih lagi diperlukan. Seterusnya beberapa cadangan penyelidikan akan datang disyorkan untuk melihat tahap-tahap keusahawanan koperasi dalam kalangan 100 koperasi terbaik. Kajian berkaitan dengan pengantarabangsaan, pengambilan risiko dan ciri-ciri kepimpinan transformasi juga boleh dilaksanakan. Tambahan juga dicadangkan pada aspek metodologi iaitu melibatkan gabungan yang lebih seimbang antara kaedah kuantitatif dan kualitatif.

BIBLIOGRAFI

- Abu Bakar bin Sidek (1989). *The Degeneration Of Direct Democracy*. Petaling Jaya : Maktab Kerjasama Malaysia
- Ahmad Atory Hussain(2007). Kuala Lumpur:Utusan Publications & Distributors Sdn,Bhd
- Ahmad Marzuki Ismail (2004). *Tadbir Urus Koperasi Sekolah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn,Bhd.
- Asan Ali Golam Hassan (1998). *Gerakan Koperasi Di Malaysia Peranan Dan Strategi Dalam Pembangunan Negara*. Sintok : Universiti Utara Malaysia
- B. D. Sharma (2007). *Co-Operative Legislation And Policy In Asia-Pacific A Study*. New Delhi: International Co-operative Alliance.
- Chetty,S.&Campbell-hunt, C.(2003). Path To Internalisation Small-Medium Sized Firms. A global versus regional approach.*European Journal Of Marketing*,37(5/6) 796-820.
- Cole, A.H. (1959). *Business Enterprise In Its Social Setting*, Massachuttes : Harvard University Press.
- Davis, P (1996). *Co-Operative Management Development*. _____:Peter Davis Publication And Distribution Area ICA.
- Drucker, P. F. (2008). *Management: Revised Edition*. New York: HarperCollins.
- Glancey, K., & Pettigrew, M. (1997). Entrepreneurship in the small hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1), 21-24.
- Muenkner, H.H. (1987). *Koperasi Untuk Si Kaya Atau Untuk Si Miskin*. Indonesia: Publication And Distribution Area.
- Haugh, H.M & Pardy, W. (1999). Community Entrepreneurship in North East Scotland. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(4):163-172.
- Hayati Md. Salleh (2008). *Gerakan Koperasi Di Malaysia*. Petaling Jaya : Maktab Kerjasama Malaysia.

Hollenstein, H. (2005). Determinants of International activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.

_____(1994). *Koperasi Pasaraya Malaysia Berhad Model Koperasi Pengguna Ke Arah 2020*. Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia

Kuratko, D. F., & Hodgetts R.M., (2004). *Entrepreneurship Theory, process, practice*. Melbourne: Australia South-Western.

Kyriakos, K., M. Matthew, et al. (2004). "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance." *Agribusiness* 20(4): 379.

Marshall, A. (1920). *The Principles of Economics*. New York, Macmillan Co.

McClelland, D. (1967). *The Achievement Society* New York. London, Free Press

Munkner, H.H. (1974). *Co-Operative Principles And Co-Operative Law*. Marburg : Lahn Physical Description Area 153 p

Raja Maimon Raja Yusof, Sushila Devi, Jamilah Din, Nurizah Noordin, Noraesyah Saari (2002). *Ciri-ciri Keusahawanan dan Amalan Pengurusan di kalangan Pengurus-pengurus Koperasi di Malaysia*. Monograf Penyelidikan, Maktab Kerjasama Malaysia.

Ronstadt (1988). "The Corridor Principle." *Journal of Business Venturing* 3: 31-40.

Scarborough, N. M. & Zimmerer T. W. (2000). *Effective small business management : An entrepreneurial approach*. New Jersey: Prentice Hall

Schaper, M., & Volery T (2007). *Entrepreneurship and Small Business*. Australia, Pacific Rim Perspective, 2nd.Edition. Milton Qld: John Wiley & Sons.

Sumardiono (1979). *Pengurus Koperasi*. Jakarta: Departemen Perdagangan dan Koperasi.

Surridge, B.J. (1978). *Co-operative thrift, credit, marketing and supply in developing countries* / B. J. Surridge and F. H. Webster Edition Area Revised The Plunkett Foundation For Co-operative studies, 1978.

_____(2004). *Tadbir Urus Kod Amalan Terbaik Untuk Koperasi*. Kuala Lumpur: Jabatan Pembangunan Koperasi.

Terry (1977). Co-Operative Leadership Harry L. Fowler. Saskatoon: Terry Phalen Publication And Distribution Area Co-operative College of Canada.

Wilson, N.C. & Slokes, D. (2005). Managing creativity and Innovation: the challenges for cultural entrepreneurs. *Journal of small business and enterprise development*, 12(3), 366-378.

Zainal Abidin Hashim (1997). *Koperasi Di Malaysia Asas Dan Pergerakan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

Muka surat ini sengaja dibiarkan kosong.

TAHAP KEUSAHAWANAN DALAM GERAKAN KOPERASI DI MALAYSIA

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji tahap keusahawanan dalam kalangan koperasi di Malaysia. Sebanyak 500 buah koperasi telah dipilih dalam kajian ini. Hasil kajian mengklasifikasikan tahap keusahawanan dalam koperasi kepada tiga (3) tahap iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah dalam kalangan koperasi di Malaysia. Sembilan (9) angkubah telah digunakan iaitu hala tuju, inovasi, pengambilan risiko, keupayaan mengenalpasti peluang, kecekapan pengurusan sumber, pengiktirafan, pengantarabangsaan, penerapan budaya keusahawanan dan pengurusan berkesan.

Berdasarkan sembilan (9) angkubah tersebut didapati bahawa 251 buah koperasi berada pada tahap keusahawanan rendah, 188 buah koperasi berada pada tahap keusahawanan sederhana dan 25 buah koperasi berada dalam tahap keusahawanan tinggi. Tujuh (7) strategi dicadangkan untuk mempertingkatkan tahap keusahawanan dalam koperasi mengikut kesesuaian tahap keusahawanan dalam koperasi iaitu menerapkan ciri-ciri keusahawanan dalam koperasi; meningkatkan kemahiran pengurusan dan teknikal dalam kalangan ALK, pengurusan dan pekerja; mewujudkan golongan usahawan dalam kalangan anggota koperasi; menjadikan koperasi sebagai badan pemasaran; mewujudkan sistem sokongan dalam meningkatkan prestasi koperasi sebagai organisasi yang bercirikan keusahawanan; mewujudkan Pusat Sehenti R&D Koperasi; dan menggalakkan aktiviti pengantarabangsaan.

ISSN 1823-4844



9 771823 484001

Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi

Maktab Koperasi Malaysia,

103, Jalan Templer

46700 Petaling Jaya, Selangor

Tel: 603-7964 9000 Faks: 603-7957 0434

Email: mkn@mkmm.edu.my